用兵如孙子 策谋三十六



孙子兵法 三十六计

右手 孙子兵法

左手 三十六计

一部操控全局的战略书

一部争而求胜的智谋经

【全集】

成杰 编著

如今，《三十六计》和《孙子兵法》的实用性已远远超出兵书的范畴，成为人生处世之哲学、商业经营之信条。

中国華僑出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

用兵如孙子 策谋三十六

左手

三十六计

右手

孙子兵法

孙子兵法高屋建瓴，一部掌控全局的战略书

三十六计具体而微，一部[illegible]而求胜的智谋经

【全集】

成杰 编著

如今，《三十六计》和《孙子兵法》的实用性已远远超出兵书的范畴，成为人生处世之哲学、商业经营之信条。

中国华侨出版社

PDG

图书在版编目（CIP）数据

左手三十六计 右手孙子兵法全集 / 成杰编著. —北京：中国华侨出版社，2009.12

ISBN 978-7-5113-0157-4

I. ①左… II. ①成… III. ①兵法—中国—古代—通俗读物 IV. ①E892.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第216206号

• 左手三十六计 右手孙子兵法全集

著　　者 / 成　杰

责任编辑 / 王　晖

经　　销 / 新华书店

开　　本 / 787×1092毫米　16开　印张 / 20　字数 / 270千

印　　刷 / 北京华戈印务有限公司

版　　次 / 2010年1月第1版　2010年1月第1次印刷

书　　号 / 978-7-5113-0157-4

定　　价 / 35.00元

中国华侨出版社　北京市安定路20号院3号楼305室　邮　编：100029

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：（010）64443056　传真：（010）64439708

发行部：（010）64443051

网　址：www.oveaschin.com

E-mail：oveaschin@sina.com

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

前言

中国有句脍炙人口的格言："用兵如孙子，策略三十六。"《三十六计》是我国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验之大集成的兵书，是中华民族悠久文化的遗产之一；《孙子兵法》又称《孙武兵法》《吴孙子兵法》，是世界三大兵书之一（另外两部是克劳塞维茨的《战争论》和宫本武藏的《五轮书》）。《三十六计》和《孙子兵法》这两部兵法奇书在中国人民心中具有着崇高的地位，被誉为中国的"兵法双绝"。

不仅如此，这两部兵书还因其丰富的内涵而广播海外，在国内外都享有极高的声誉，并产生了重要的影响。

被誉为西方世界研究中国智谋学第一人的瑞士著名汉学家胜雅律认为："西方人无论计谋怎样花样翻新，大抵都跳不出中国人《三十六计》的范围。"英国的斯摩尔泰认为："《三十六计》虽说是一部军事著作，但其蕴涵的深刻哲理在政治、经济等领域都得到广泛的运用，是历代政治家、军事家和商业巨子都会潜心研究的著作。"日本的大桥武夫认为："中国的《三十六计》是'运筹帷幄的诀窍'，被广泛运用于社会生活的各个方面，特别是企业经营和相互之间的竞争上。"

同样，对《孙子兵法》的研究者和崇拜者也遍布社会各阶层、各领域。曾经的英国皇家空军参谋长约翰·斯莱塞认为："孙子引人入胜的地方，是他的思想多么惊人的'时新'——把一切辞句稍加变换，他的箴言就像昨天刚写出来的。"日本企业家松下幸之助认

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

为："中国古代先哲孙子，是天下第一神灵。我公司职员必须顶礼膜拜，对其兵法认真背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达。"意大利埃尼公司总裁贝尔纳贝认为："关于战略这一题目，我正在读《孙子兵法》，这是一本大约2500年前由一位中国将军孙子所写的经典教科书，这是一本关于战略的全面教科书，今天仍能运用到人类的各种活动中去。"

西方国家花了2500年时间，经历了无数战争，才认识到孙子的伟大和英明；"三十六计"更使无数政治家、军事家和商人成名于天下。兵败亡国后的德皇威廉二世在读到翻译成德文的《孙子兵法》后，潸然泪下，他哀叹地说："早20年读《孙子兵法》就不会遭亡国的痛苦了。"

如今，《三十六计》与《孙子兵法》已经不仅仅局限于军事战争中的运用。无论是变化莫测的商海，还是复杂纷纭的人际关系，都可以从中汲取到可以借鉴的经验和智慧。

世界在变，对这两部奇书的解读和运用方法也在变。于是我们顺应这种趋势，以新的角度来丰富和认识这两部奇书。虽然它们的文字艰深、微言大义，一般读者很难掌握其丰富的谋略蕴涵。但是，我们尽可能地对原文进行注释和讲解，并列举了大量详尽而精彩的贴近现代生活的故事案例来进行多角度、多层次的阐述，重新演绎古代兵法圣典、奇书的思想和谋略。为广大读者了解和学习中国古代的经典著作提供了一个通俗的范本。

PDG
更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

目 录

前 言

上部：三十六计

第一计：瞒天过海 ………… 003
克罗克的“野心” ………… 004
第二计：围魏救赵 ………… 008
永利制碱和卜内门的市场争夺战 ………… 009
第三计：借刀杀人 ………… 012
汇丰银行借兵破敌 ………… 014
第四计：以逸待劳 ………… 017
谈判桌上的较量 ………… 018
福特的袖里乾坤 ………… 019
第五计：趁火打劫 ………… 022
亚默尔的生财之道 ………… 024
摩根乘势操控了美国白宫 ………… 025
第六计：声东击西 ………… 028
稻盛和夫的“迂回”战术 ………… 030
成功推销员的心理战术 ………… 031

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

第七计：无中生有 …… 033
兰丽公司编撰故事提升知名度 …… 034
图德拉的神奇赚钱术 …… 036
第八计：暗度陈仓 …… 038
特纳“暗度陈仓”分天下 …… 039
“恶意”竞争的真相 …… 041
第九计：隔岸观火 …… 043
史蒂芬斯智斗三商 …… 045
曹操隔岸观火除“二袁” …… 046
第十计：笑里藏刀 …… 048
森元二郎的礼遇之举 …… 050
暗藏玄机的“温情服务” …… 051
第十一计：李代桃僵 …… 053
杜勒斯献计救美孚 …… 055
第十二计：顺手牵羊 …… 057
由灵感而生的方便面 …… 058
第十三计：打草惊蛇 …… 061
克莱斯勒公司的翻身仗 …… 062
裕兴跳舞毯的试用营销策略 …… 063
第十四计：借尸还魂 …… 065
吉普车的“起死回生” …… 067
巨人借“脑白金”重出江湖 …… 068
第十五计：调虎离山 …… 070
瓦解对方优势和野心的计谋 …… 072
“调虎离山”还是“引狼入室”？ …… 073
第十六计：欲擒故纵 …… 075
包拯奇招审歹民 …… 077
精明的老鞋匠 …… 077

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

第十七计：抛砖引玉 …… 079
油漆店以刷子“钓”顾客 …… 080
瑞典的“凯旋门” …… 081
冯谖散财收义 …… 082
第十八计：擒贼擒王 …… 084
索尼巧擒“带头牛” …… 086
一个点子的价值 …… 089
第十九计：釜底抽薪 …… 090
精明船王觅得的商机 …… 092
京山英太郎“虎口夺食” …… 093
第二十计：混水摸鱼 …… 095
制造市场混乱从中渔利的日商 …… 097
第二十一计：金蝉脱壳 …… 100
李嘉诚的脱身战术 …… 101
金蝉脱壳摆脱尴尬 …… 103
第二十二计：关门捉贼 …… 105
堀口俊夫的“三角经营法” …… 107
第二十三计：远交近攻 …… 109
阿姆卡审势联合战强敌 …… 111
1+1>2的“强强联合” …… 112
第二十四计：假道伐虢 …… 114
武田制药奇招打假 …… 116
包玉刚妙计“贷款” …… 117
第二十五计：偷梁换柱 …… 120
阿根廷香蕉的真相 …… 122
偷换“概念”惩财主 …… 123
第二十六计：指桑骂槐 …… 125
面包大王的严格规定 …… 126

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

第二十七计：假痴不癫 …… 129
狡诈的促销术 …… 131
大智若愚守诚信 …… 132
第二十八计：上屋抽梯 …… 133
洛克菲勒的贷款圈套 …… 135
曹玮智败西夏兵 …… 136
第二十九计：树上开花 …… 138
白兰地的借势战略 …… 139
艾伦借题发挥当选议员 …… 140
第三十计：反客为主 …… 142
班超先发制人灭匈奴使 …… 143
反客为主斗贪妇 …… 145
第三十一计：美人计 …… 147
克格勃的“美男计” …… 149
香烟商设计的救美圈套 …… 150
第三十二计：空城计 …… 152
松下幸之助智渡难关 …… 154
第三十三计：反间计 …… 157
IBM公司的“反间计” …… 159
岳飞反间除刘豫 …… 160
第三十四计：苦肉计 …… 162
司马相如当伙计 …… 164
阿汉的独特经营 …… 165
第三十五计：连环计 …… 167
哈默的圈套 …… 169
劳山战役中的“连环计” …… 170
第三十六计：走为上 …… 173
松下幸之助的“急流勇退” …… 175

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

下部：孙子兵法

第一篇：始计篇 …… 179
勾践“五事”、“七计”吞并吴 …… 183
张嵎崃“诡道”脱身反捉盗 …… 186
本田和雅马哈的较量 …… 188
第二篇：作战篇 …… 191
蒙牛集团的“胜敌益强” …… 194
成吉思汗“因粮于敌” …… 197
“快枪手”哈默——兵贵神速 …… 199
第三篇：谋攻篇 …… 201
两封空函定一州 …… 205
中国民航的“上兵伐谋” …… 206
成功的推销员——知己知彼，百战不殆 …… 208
第四篇：军形篇 …… 210
李密的军事错误——不善假借有利条件 …… 214
隋文帝先备后战 …… 216
烟台啤酒厂的巧胜 …… 217
第五篇：兵势篇 …… 219
冯异“奇”、“正”结合胜赤眉 …… 223
孙膑减灶惑庞涓 …… 225
司马懿平定孟达之乱 …… 226
第六篇：虚实篇 …… 228
耶律休哥的疲劳战术 …… 234
盖斯门公司避实击虚，后来者居上 …… 235
魏舒随机应变破戎狄 …… 236

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

第七篇：军争篇 238
绳索大王岛村的商道 243
赵奢智救阏与 244
瑞士钟表公司的败北之战 246
第八篇：九变篇 248
韩国“出口大王”金宇中 251
目光长远的本田公司 253
石苞坦然面对他人的诬蔑 254
第九篇：行军篇 257
IBM相敌而动 263
保罗·盖蒂的成功之路 266
第十篇：地形篇 268
利用地势取胜的日本人 273
摩根的投资魄力 274
亿万富婆陈丽华成功的秘诀 277
第十一篇：九地篇 280
不争衢地，马谡失街亭 289
光大实业公司以速获利 290
项羽置之死地而后生 291
第十二篇：火攻篇 293
借名人增值的派克笔 297
该出手时就出手的假发大王 298
第十三篇：用间篇 301
古尔德用间斗威廉 305
要离博信刺杀庆忌 307
IBM公司与日立公司的间谍战 308

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

上部：三十六计

《三十六计》，是根据我国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的兵书，是中华民族悠久文化遗产之一，被誉为东方思想宝库的“明珠”，与《孙子兵法》并称为古代兵法双绝。

《三十六计》至今无确定的成书年代和撰者可考。“三十六计”一语，先于著书之年，最早见于《南齐书·王敬则传》：“檀公三十六策，走为上计，汝父子唯应走耳。”宋代的惠洪《冷斋夜话》中提到“三十六计，走为上计”。可见，三十六计的说法，大概在1500年前就已形成。

在《三十六计》中，我们经常可以见到《易经》六十四卦的卦辞、爻辞，这是受到当时以《易经》谈兵法为时尚的影响，也是其特色之处，包含着丰富的辩证法思想。

《三十六计》是我国古代兵家计谋的总结和军事谋略学的宝贵遗产，但是它的意义和价值绝不局限于军事战争中，其中的谋略智慧已经超出了军事本身，用途可广博达于社会、军事、政治、商场、职场、人生等各个层面，即使《孙子兵法》在这一点上也难以企及。

各行各业的人对《三十六计》都会有各自的读法，且都会在这本兵法和谋略奇书中汲取到各自所需的精华和养分。读《三十六计》无疑会启迪我们的心智，增长我们的智慧，提升我们的人生境界。

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

第一计：瞒天过海

【原文】

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【译文】

自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的思想；平常看惯了的，往往就不再怀疑。秘密蕴藏在暴露的事物中，而不是与暴露的事物相排斥，非常公开的事物经常蕴藏着非常的机密。

【浅析】

此计名出自《永乐大典·薛仁贵征辽事略》。

“瞒天过海”有三个要点需要注意：当防备十分周密的时候，就容易出现麻痹大意，因为平时看惯的现象常常使人不再怀疑；秘密的诡计常常隐藏在公开的行动中，而不是和公开的形式相排斥，因此称为“佯”；非常公开的事物往往蕴藏着非常机密的事物。

“瞒天过海”是使用伪装的手段作掩护，以利用机会乘人不备来获得成功的策略。所谓“瞒”就是一种示假隐真的疑兵之计，它是利用人们存在常见不疑的心理进行伪装、隐藏，以期达到出其不意的目的，出奇制胜。这在军事上称为佯动或佯攻。善瞒的智谋之人总是

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

会把诡计深藏于心中，每一计都能牵制敌人。“瞒”是手段，而“过海”才是最终目的。

【典故】

唐太宗贞观17年，御驾亲征，率30万大军远征高丽。

一日，大军东进来到海边，太宗见波浪滔天，高丽远在千里之外，遂生退意，大军停留在海边止步不前。前部总管张士贵问计于薛仁贵，薛仁贵说：“皇上担心的是大海阻隔，难征高丽。我有一计，让皇上在不知不觉中渡过大海。”

数天后，张士贵与诸将领见太宗，说当地有一豪民愿为30万大军远渡重洋提供军粮。太宗大喜，遂率百官随豪民前去验收粮食。太宗跟豪民进了一间四壁挂着锦绣帷幕、被褥铺地的房子，桌上早已摆满美酒佳肴。豪民请太宗入席，太宗欣然应允。不久，四周帷幕被风吹得哗哗作响，桌子上的杯盏倾斜摇曳。太宗不由心生疑惑，忙命人揭开帷幕察看，只见帷幕之外乃是一望无际的大海。张士贵忙对太宗解释：“陛下与30万大军正乘船渡海，前往高丽。”原来太宗所在华丽的房子是由一条大船装饰而成。

可见，“瞒天过海”原意就是瞒着“真龙天子”唐太宗，使之在不知不觉中渡过大海。从引申的意义上讲，“瞒天过海”指采用伪装手段，制造公开的假象，使对方失去警戒之心，寓暗于明，寓假于真，避开麻烦，渡过难关，从而达到出奇制胜的目的。

【案例】

克罗克的“野心”

“瞒天过海”在兵法上是一条示假隐真的疑兵之计。使用者以佯装的姿态出现，以达到出其不意、出奇制胜的效果。在商场中，面对强大的竞争对手，不施展奇谋就无法取胜。因此，制造一些假象迷惑

更多资源请关注网易博客
http://shujihui.blog.163.com/

对手而不惊动对方，暗地里寻找对方“有隙可乘”的时机，从而达到自己“过海”的目的。

克罗克原先是美国的一个穷光蛋，没读完中学就出来做工，以养家糊口，维持生存。后来，他在一家工厂当上了推销员，一方面，收入有了一定的提高，生活有了明显的改善；另一方面，也是更主要的，他在推销产品过程中走南闯北，结识了不少人，交了许多朋友，增长了见识，积累了大量有关经营管理方面的宝贵经验。一段时间后，他开始越来越不满足于给别人当雇员了，一心想创办自己的公司。

可选择哪一行呢？“民以食为天”，随着人们工作生活节奏的加快，他通过市场调查发现当时美国的餐饮业已远远不能满足已变化了的时代的要求，亟需改革，以适应亿万美国人的快餐需求。

想归想，要将其变成现实就不是那么容易的事情了，必须为之付出一定的代价。克罗克面临的首要问题就是资金问题，要实现鸿鹄之志没有启动资金就如同“水中月”、“镜中花”，可望而不可及。“一分钱难倒英雄汉”这话一点儿不假。对于一贫如洗的克罗克来说，自己开办餐馆又谈何容易呢？

思来想去，他终于想出了一个好办法，他在做推销员工作时，曾认识了开餐馆的麦克唐纳兄弟，自己倒不如凭双方交情先打入其内部学习，以最终实现自己的伟大抱负。

主意已定，他找到麦氏兄弟，对其进行了一番赞美后，话锋一转，开始讲述自己目前的窘境，待博得对方的同情后，便不失时机地恳请麦氏兄弟无论如何要帮他这个忙，答应他留在餐馆做工，哪怕是做一名跑堂的小伙计也行，否则，他的日常生活将面临危机。

在过去一段时间的接触中，克罗克深知这两位老板的心理特点。为尽早实现自己的远大目标，他又主动提出在当店员期间兼做原来的推销工作，并把推销收入的5%让利给老板，麦氏兄弟见有利可图且又考虑到眼下店里确实人手不足，便十分爽快地答应了他的要求。

克罗克进入快餐店后，很快就掌握了其实力与条件。为取得老

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

板的信任，他工作异常勤奋，起早贪黑，任劳任怨；他曾多次建议麦克兄弟改善营业环境，以吸引更多的顾客；并提出配制份饭、轻便包装、送饭上门等一系列经营方法，以扩大业务范围，增加服务种类，获取更多的营业收入；还建议在店堂里安装音响设备，使顾客更加舒适地用餐；他还大力改善食品卫生，狠抓饮食质量，以维护服务信誉；认真挑选店堂服务员，尽量雇佣动作敏捷、服务周到的年轻姑娘当前方招待；而那些牙齿不整洁、相貌平常的人则安排到后方工作，做到人尽其才，确保服务质量，更好地招待顾客。当然，他的每一项改革都使老板感到满意，因为，他的言谈举止总是表现得那么坦诚，那么可信赖，给人留下谦虚谨慎的极好印象。由于他经营有道，为店里招徕了不少顾客，生意越做越好，老板对他更是言听计从，百依百顺了。餐馆名义上仍是麦氏兄弟的，但实际上餐馆的经营管理、决策权完全掌握在克罗克的手中。这一切正是通向其最终目的的铺路石，可怜的两位老板一直蒙在鼓里，对此并无丝毫戒心，甚至还在暗自庆幸当时留下克罗克的决定是对的，多亏他的有效管理和辛勤治店，餐馆的生意才这么兴隆，财源滚滚而来，大有“伯乐相识千里马”之自豪与快慰。

不知不觉，克罗克已在店里干了6个年头。他的羽毛渐渐丰满，翅膀越来越硬，展翅腾飞的时机日趋成熟，便暗暗加快了行动步伐，他通过各种途径筹集到了一大笔贷款。

该与麦氏兄弟摊牌了，他想，事到临头，不容再难为情，继续拖延下去了，他谙熟两位老板素来喜欢贪图眼前利益，为一时的需要常常会忘记原来最基本的要求。为此，克罗克充分做好了谈判前的思想准备。

1961年的一个晚上，克罗克与麦氏兄弟进行了一次很艰难的谈判。起初，克罗克先提出较为苛刻的条件，对方坚决不答应，克罗克稍作让步后，双方又经过激烈的讨价还价，最终克罗克以270万美元的现金，买下麦氏餐馆，由他独自经营。麦氏兄弟尽管有种种忧虑与不安，但面对如此诱人的价格，他们终于动心了。“270万美元，整整270万美元呀！这么优惠的价格，傻瓜才会不接受呢！”双方就此达

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

成协议，并很快进行了产权交割，办理了有关移交手续。

第二天，该餐馆里发生了引人注目的主仆易位事件，店员居然炒了老板的鱿鱼，这在当时可以说是当地一特大爆炸新闻，引起了巨大的轰动，而快餐馆也借众人之口，深入人心，大大提高了其在美国的知名度。到此为止，克罗克的“瞒天过海”之计也基本达到了预期目的。

克罗克入主快餐馆后，经营、管理更加出色，很快就以崭新的面貌享誉全美，在不长的时间内，270万美元就全部捞了回来。又经过20多年的苦心经营，总资产已达42亿美元，成为国际十大知名餐馆之一。

克罗克实施“瞒天过海”计的成功，就在于他了解麦氏兄弟的脾气性格，仅以让利5%就轻易打入了麦氏快餐馆；随后通过长时间的潜移默化，对老板的刻意奉迎，换取了兄弟俩的信赖，使兄弟俩认为他处处替自己着想，感到双方利益一致，便自动消除了对他的猜忌，愉快地接受了他的多种建议。经过逐步渗透、架空，老板本已“名存实亡”，最后一场交易，全部吃掉了麦克唐纳快餐馆，双方谈判以克罗克的“瞒天过海”计大功告成而宣告结束。

PDG

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

第二计：围魏救赵

【原文】

共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

【译文】

与其攻打集中的正面之敌，不如先用计谋分散它的兵力，然后各个击破；与其主动出兵攻打敌人，不如迂回到敌人虚弱的后方，伺机歼灭敌人。

【浅析】

此计出自《史记·孙子吴起列传》。

古人云："治兵如治水。"面对来势凶猛的强敌，盲目出击，无异于以卵击石。不如避其锋芒采用疏导的方法使其分流再逐一消灭，或者攻击敌人的薄弱之处牵制它，或袭击敌人要害部位威胁它，或绕到敌人背后打击它。如此一来，敌人就不得不放弃原来目标而返身解救自己的危难。

"围魏救赵"的核心是"避实击虚"。虚实是古代兵法中一个重要的命题，在《孙子兵法》中就有《虚实篇》讲求"避实而击虚"；《管子》提出"乘瑕则神"；《吴子》提出"用兵必须审敌虚实而趋其危"等待。"围魏救赵"体现了哲学矛盾分析法中"抓主要矛

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

盾”的方法论。

此计“击虚”的要义需要具备两个条件：一是敌人虚弱之处同时是要害之处，否则击之也对全局不发生作用；二是敌人要害并非虚弱，攻之也夺取不下，反而于己不利。因此击虚的关键是能牵一发而动全身。

【典故】

公元前353年，魏国大将庞涓率大军攻打赵国，把赵国的都城邯郸围得水泄不通。赵国求助于齐国，齐王任命田忌为统帅、孙膑为军师，出兵救赵。孙膑认为，魏国派主力部队攻打赵国，国内一定空虚，如果先攻打魏国的都城大梁，魏军必然回师自救，赵国之围便会自然消除。田忌采纳了孙膑的建议，率领齐军直奔大梁。庞涓不得不放弃邯郸，率魏军日夜



兼程赶回大梁。在半路上，庞涓遭到齐军的伏击，几乎全军覆没。

【案例】

永利制碱和卜内门的市场争夺战

“围魏救赵”的关键在于“避实击虚”。面对来势汹汹的强敌，正面交锋则于己不利，开战则无疑是以卵击石，自取灭亡，此时就需

PDG

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

要指挥者保持冷静，分析敌人的虚实，趁其不备攻其要害，这样既可以保持我方实力又可以打击敌人力量。在商场中也是如此，且不可直来直去应当懂得变通，企业经营者应当具备过人的眼光和超群的才智，有广博的知识，善于观察周围的环境变化，发现和寻找机遇；善于寻找敌人的薄弱环节，有后发制人的经营技巧；要有敢冒风险的胆魄，有机遇出现时一定要紧紧抓住，以达到趋利避害，赢得最终赚钱的目的。唯有高瞻远瞩的观念、机动灵活的战略战术才是商场上克敌制胜的法宝。

范旭东先生是中国近代著名的企业家，为民族化学工业作出过突出贡献。毛泽东称赞他为“工业先导，功在中华”的民族资本家。他原来从事盐业生产。第一次世界大战爆发后，输入中国的“洋碱”大幅度减少，中国的碱市场出现了异常稀缺的状况。于是他抓住难得的机会，创建了中国第一家制碱企业——永利制碱公司。

当时，英国卜内门公司一直垄断着中国碱市场。第一次世界大战结束后，它卷土重来，见到中国自己的制碱企业诞生了，便恼羞成怒地向永利制碱公司发起猛烈进攻，但是没能成功。卜内门公司不甘心与永利制碱公司共享中国市场，便又调来了一大批纯碱，以低于原价的40%在中国市场上倾销，企图以此挤垮永利制碱公司。

永利制碱公司老板范旭东见自己公司与卜内门公司实力相差悬殊，无法与其正面抗衡，如果永利制碱公司也降价销售产品，用不了多久，实力就会损失殆尽；如果不降价销售，产品卖不出去，资金无法回收，再生产也无法进行，用不了多久，永利制碱公司照样得破产。

在这个生死存亡的紧要关头，范旭东想起了自己年轻时因参加“戊戌变法”失败后逃亡日本的情形。触景生情，他想：自己当年因为躲避清政府的拘捕不得不东渡扶桑，现在为什么就不能暂避卜内门公司的锋芒而在日本发展呢？

主意既定，范旭东先生立即着手市场调查分析及计划的实施。日本是卜内门公司在远东的大市场。战争刚刚结束，百废待兴，卜内门

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

公司的产量有限，能运到远东来的碱不会太多。卜内门公司现在在中国市场上倾销这么多的碱，那么运到日本的数量一定不会多，日本碱市场肯定缺货。

经过仔细调查和分析，范旭东发现，当时日本的两大财团“三菱”和“三井”在争夺商界霸主地位，两者竞争十分激烈。三菱公司有自己的碱厂，三井物产公司没有，依赖进口，这不是天赐良机吗？

范旭东立即与三井物产公司取得联系，委托它为日本总经销，以低于卜内门公司的价格销售永利制碱公司的红三角牌纯碱。三井物产公司欣然应允，因为代销不占用资金，又有利可图，还解决了自己的燃眉之急。这样，双方很快就达成了协议。永利制碱公司的红三角牌纯碱，虽然在日本的销量只有卜内门公司产品的1/10，但是却如一支从天而降的轻骑兵，依靠三井财团遍布日本的网状销售点，向卜内门在日本的碱市场发起了突袭。红三角牌纯碱跟卜内门公司产品的质量相同，价格却便宜很多，于是很快就造成了日本碱市场的大跌价，卜内门公司产品也不得不随之降价。

日本工业发达，碱需求量大，这么一降价，损失相当惨重。而永利制碱公司产品在日本的销量只有卜内门公司的1/10，价格比卜内门公司在中国的降低价还要高一些，所以损失较小。

卜内门公司在日本市场上手忙脚乱，疲于应付，被永利制碱公司的红三角牌纯碱搅得团团转。最后，卜内门公司为了保住日本大市场，不得不主动求和，表示它愿意停止在中国市场进攻永利制碱公司，同时也希望永利制碱公司能在日本停止挑战行动。范旭东见自己的“围魏救赵”战略已取得胜利，就乘机提出条件：停战可以，但卜内门公司今后在中国市场上变动碱的价格时，必须先征求永利制碱公司的意见，得到同意后方能行动。卜内门公司别无选择，只好同意了。

范旭东认真分析了自己与对手的实力之后，避开直接与对手竞争，而是到日本去开辟市场，乘其不备，力击其虚弱的要害部位，避实击虚。这样做才能既保存己方实力，又重击敌方力量，使其手忙脚乱，从而转败为胜。

PDG

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

第三计：借刀杀人

【原文】

敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以损推演。

【译文】

敌方已经明确，而盟友的态度还未明朗，要诱使盟友去消灭敌人，不必自己付出代价，这是根据《易经》中的损卦推演出来的。

【浅析】

此计名出自明代汪廷讷的戏剧《三祝记·造陷》。《三祝记》说的是北宋时期范仲淹的政敌密谋策划，让没有打仗经验的范仲淹领兵征讨西夏，其目的是借兵强马壮的西夏军队这把“刀”除掉范仲淹。

“借刀杀人”所引卦辞“以损推演”出自《易经·损》卦：“损：有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。”孚是信用的意思，元是大的意思，贞即正。此卦的意思是“取抑省之道去行事，只要有诚心，就会有大的吉利，没有错失，合于正道，这样行事就可一切如意”。又有《彖》辞：“损：损下益上，其道上行。”意指“损”与“益”的转化关系，借用盟友的力量去打击敌人，势必要使盟友受到损失，但盟友的损失正可以换得自己的利益。“损、益”不可截然划

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

分，二者相辅相成，充满辩证思想。

“借刀杀人”，是为了保存自己的实力而巧妙地利用矛盾的谋略。此计是借人之力攻击我方之敌，我方虽不可避免有小的损失，但可稳操胜券，大大得利。

本计的核心要点是：借他人之手来除掉某个对手，引诱别人去实现自己的目的；利用间接的方法去伤害别人，自己却不抛头露面；利用自己以外的人或者事达到目的，借助的“刀”不一定是人，可以是物或者一种势力。

“借刀杀人”主要强调善于利用第三者的力量，包括制造和利用敌人内部的矛盾。在使用上也没有固定的模式，要灵活机动，因时、因地、因势。

【典故】

春秋末期，齐简公派国书为大将，兴兵伐鲁。鲁国实力不敌齐国，形势危急。

孔子的弟子子贡分析形势，认为唯吴国可与齐国抗衡，可借吴国兵力挫败齐国军队。于是子贡游说齐相田常。田常当时蓄谋篡位，急欲铲除异己。子贡以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理，劝他莫让异己在攻弱鲁中轻易主动，扩大势力，而应攻打吴国，借强国之手铲除异己。田常心动，但因齐国已做好攻鲁的部署，转而攻吴怕师出无名。子贡说：“这事好办。我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这不是就有了攻吴的理由了吗？”田常高兴地同意了。

子贡赶到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力强大，必将伐齐。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不就可抗衡强晋，成就霸业了吗？”子贡马不停蹄，又说服赵国，派兵随吴伐齐，解决了吴王的后顾之忧。子贡游说三国，达到了预期目的，他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国不能真正解危。于是他偷偷跑到晋国，向晋定公陈述利害关系：吴国伏鲁成功，必定转而攻晋，争霸中原。劝晋国加紧备战，以防吴国进犯。

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

公元前484年，吴王夫差亲自挂帅，率十万精兵及三千越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。齐军中吴军诱敌之计，陷于重围，齐师大败，主帅及几员大将死于乱军之中。齐国只得请罪求和。夫差大获全胜之后，骄狂自傲，立即移师攻打晋国。晋国因早有准备，击退吴军。子贡充分利用齐、吴、越、晋四国的矛盾，巧妙周旋，借吴国之刀”，击败齐国；借晋国之“刀”，灭了吴国的威风。鲁国损失微小，却能从危难中得以解脱。

【案例】

汇丰银行借兵破敌

“借刀杀人”巧在一个“借”字，但借刀必须有条件：或是陈明利害，或是许以重利，或是制造敌人内部的矛盾。在商场中此计的运用者层出不穷，运用的花样也是丰富多彩：“借鸡生蛋”、“借柴生火”、“借钱生钱”、“借别人的名气来抬高自己”等等，且屡奏功效。小企业若想在夹缝中求得生存，更不得不依靠足够的智谋来运用借术，以期用最小的投入创造最大的产出，达到四两拨千斤的效果。

早在20世纪60年代，美国几家大银行组成银团，开始实施一项惊人的秘密计划：占领香港金融界，彻底打垮华人和英国人在香港的金融实力，夺取香港，控制东南亚。计划一出台，美国金融大亨们纷纷来到香港“旅游”、“度假”。他们的到来，使香港的股票市场发生了巨大的股票买卖风潮，这一风潮险些把资金雄厚的香港汇丰银行置于死地。多亏他们急中生智，亮出绝招，才得以转危为安，反败为胜，挽狂澜于即倾。

香港汇丰银行是一家金融集团，在香港有着雄厚的根基和社会基础，实际上起着香港中央银行的作用，其首脑人物与当地居民也有着传统的密切联系。因此美国银行视其为“眼中钉”，只有打垮汇丰银行，才能稳获香港金融大权，但要击倒汇丰，又谈何容易呢?

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

美国金融界的人士进攻汇丰银行的策略，在香港之行前夕就早已谋定。他们首先利用香港当时的股市传播信息系统不灵活的条件，大量收购汇丰银行股票。一时间，汇丰银行股票连翻数倍，不断暴涨，成为人们手里发财的象征：汇丰银行为平抑股价，开始抛售股票，但杯水车薪无济于事。紧接着，美国人在一两天内把所有收购的汇丰银行股票向市场低价抛售，并制造各种谣言，散布汇丰银行经营状况不好，汇丰股票如同废纸等等。一时间，汇丰股票价格如落潮般狂跌下来，在银行挤兑现款的人越来越多。形势对汇丰银行十分不利。

很明显，如果不收尽这些堆积如山的股票，任其继续下跌，汇丰的信誉便会一落千丈，甚至有关门垮台的危险。谁知形势比预料的还要糟，就在汇丰银行筹集资金大量吃进股票时，分布在全港的汇丰各分支机构也频频告急：许多不明真相的储户纷纷提款，使银根紧张，如不关门停业，存款有被提空的危险，一份份写有“绝对机密”的电文飞到汇丰银行总部，总部决策人陷入了有史以来最大的困境之中。

面对美国银团的挑战，汇丰银行开始进行反击。他们首先广而告之，安抚民心，强调汇丰银行久盛不衰的秘密在于对每一位储户负责。然后，他们马不停蹄地四处贷款，先找老关系户，不行，再找新关系，也不行；最后找到香港黑社会组织，请他们助一臂之力，但是一切努力都未能奏效，借款的工作人员四处碰壁，谁也不肯把钱借给看来即将破产的倒霉蛋。汇丰银行既无力收购股票，也无力支付挤兑，失败的结局似乎离汇丰银行越来越近。

战场是无情的，你死我活。商战也是如此，是生与死的较量。在这生死存亡的严峻考验面前，汇丰银行在走投无路的情况下，猛然找到了一剂起死回生的灵丹妙药，那就是向香港的大后方——中国内地金融机构求援。

对于美国金融界的野心，中国内地驻港金融机构早已察觉，并曾多次提醒汇丰银行注意，但由于汇丰银行没有防范，结果吃了大亏。如今在这极为关键的时刻，中国金融机构本着稳定香港的目的，决定支持汇丰，保证香港的经济稳定。

PDG

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

事实证明，这个决定是十分正确的，有着重要的战略意义。大陆驻港人员以最快的速度把香港发生的一切反馈到北京。中国金融的权威机关，中国人民银行立即作出决定，支持汇丰银行。并迅速指示驻港机构以最快的速度办理贷款过账业务，一切都以最高效率进行。与此同时，香港新闻媒介立刻作了大标题披露："中国人民银行与汇丰银行联手共进"，"汇丰银行信心的一票来自内地"等等。大小报纸从头到尾进行报道，一时间成为港报的主旋律。

香港的股民和储蓄客户知道，汇丰银行有大陆金融机构撑腰就意味着他的资本不会枯竭，资金信用是毫无疑问的。他们看到了这场厮杀的前景。紧接着，形势急转直下，汇丰股票价格直线上升，储蓄额再领风骚。

天外有天，人外有人，美港金融大战，半路杀进了个程咬金，形势由对汇丰不利转为有利，来港的美国人只能望洋兴叹，本想吃掉汇丰，没想到聪明反被聪明误，搬起石头砸了自己的脚。

由于大陆金融机构的加盟，战局已经明朗，美国银团被迫与汇丰银行进行谈判。由于美方高价吃进，低价抛出，损失了很多，并且为弥补汇丰银行损失，不得不同意将一个航空公司拱手相让。汇丰银行为保证香港金融业的稳定发展，同意让美方在香港保留一部分资产，并让美方承诺，今后不再发生类似的事件。事后，美方一位金融界高级人士讲，"汇丰银行邀请大陆金融机构参战，这一招太绝，也太狠，差一点使我们全军覆没。"

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

第四计：以逸待劳

【原文】

困敌之势，不以战；损刚益柔。

【译文】

要使敌人处于困难的境地，不是直接出兵攻打，而是采取“损刚益柔”的办法，令敌人由盛转衰，由强变弱。

【浅析】

此计名出自《孙子兵法·军争篇》。

《孙子·虚实篇》：“凡先处战地而待敌者佚（同逸），后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。”孙子的意思是说：凡是先到战场面等待敌人的，就从容、主动，后到达战场的只能仓促应战，一定会疲劳、被动。所以，善于指挥作战的人，总是调动敌人，而决不会被敌人调动。

此计强调：让敌方处于困难局面，不一定只用进攻之法。关键在于掌握主动权，待机而动，以不变应万变；以静治动，不让敌人调动自己，而要积极调动敌人，牵着敌人的鼻子走以创造战机。所以，不可把以逸待劳的“待”字理解为消极被动的等待。

“以逸待劳”中提到“损刚益柔”，它出自《易经·损》。

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

"刚"、"柔"是两个相对的现象，在一定的条件下可以相互转化。"损刚益柔"是根据此卦象讲述"刚柔相推，而主变化"的普遍道理和法则。"以逸待劳"之计正是根据"损"卦的道理，以"刚"喻敌，以"柔"喻己，意谓困敌可用积极防御，逐渐消耗敌人的有生力量，使之由强变弱，而我因势利导又可使自己变被动为主动，不一定要用直接进攻的方法，同样可以制胜。

【典故】

战国末期，李信率领二十万军队攻打楚国，因为连战连胜，李信被胜利冲昏了头脑，中了楚将项燕伏兵之计，吃了败仗，狼狈而逃，秦军因此损失数万。此后，秦王起用已告老还乡的王翦。

王翦率领六十万军队，陈兵于楚国边境。楚军立即发重兵抗敌。老将王翦毫无进攻之意，只是专心修筑城池，摆出一派坚壁固守的姿态。两军对垒，战争一触即发。楚军急于击退秦军，相持年余。王翦在军中鼓励将士养精蓄锐，吃饱喝足，休养生息。秦军将士人人身强力壮，精力充沛，平时操练，技艺精进，王翦心中十分高兴。一年后，楚军绷紧的弦早已松懈，将士已无斗志，认为秦军的确防守自保，于是决定东撤。王翦见时机已到，下令追击正在撤退的楚军。秦军将士人人如猛虎下山，只杀得楚军溃不成军。秦军乘胜追击，势不可挡，公元前223年，秦国灭掉楚国。

【案例】

谈判桌上的较量

两军对垒，逸者胜，劳者败。但是这并不意味着一味的避敌不出、消极防御，而是蓄势待发，等待良机。"以逸待劳"的目的是争取到战争的主动权，间接地麻痹敌人、削弱敌人，使敌人暴露出弱点。因此，面对强大的对手时，要善于休整、养精蓄锐、不急不躁的

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

等待有利时机，待时机成熟后，再主动出击，一举击垮对方。

日本的一个公司到美国去与一家公司进行贸易谈判。谈判一开始，美方代表滔滔不绝地说个没完，想迅速达成协议。而日方代表却一言不发，只是挥笔疾书，把美方代表的发言全部记录下来，第一次谈判就这样结束了，日方代表也回国了。

六个星期之后，日本公司又派了另一个部门的几个人作为代表团来到了美国，进行第二轮谈判。这批新到的日本人，仿佛根本不知道以前协商讨论些什么问题，谈判只好从头开始。美国代表照样是口若悬河，滔滔不绝，日方代表又是一言不发，记下大量笔记又回去了。

又过六个星期之后，日本方面的第三个代表团又来到谈判桌旁，他们的全部活动只不过是第二个代表团的故伎重演，记下了大量笔记又走了。

以后，第四个、第五个日本谈判代表团都是如法炮制。

一年过去了，日本方面毫无反应，他们把美国公司弄得“丈二和尚摸不着头脑”，只能抱怨日方代表没有诚意。

正当美国这家公司感到绝望时，日方公司的谈判代表突然来到了美国。这一次，日本谈判人员一反常态，在美方代表毫无思想准备的情况下，突然拍板表态，作出交易决策的方案，弄得美方措手不及，十分被动，损失不小。

福特的袖里乾坤

“以逸待劳”的策略是在商战中经常应用的。“以逸待劳”并非消极等待，而是养精蓄锐，等敌人劳师动众、疲于奔命、彼竭我盈之后待机而动。因此，决胜之关键除了要有“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”的镇定冷静之外，还要有“知己知彼”、“妙算多者胜”的能耐。此计强调，让敌方处于困难局面，不一定只用进攻的方法，关键在于掌握主动权，待机而动，以不变应万变，以静制动，积极调动敌人，创造战机。

每日更新 收藏必备http://wangchuang.32666.com

20世纪20年代初，福特面临又一次打击，汽车销量急剧下降，出现了不景气的现象。当时，正值美国汽车工业全面起飞的时期，各大公司纷纷推出色彩明快鲜艳的新型汽车，满足消费者的不同喜爱，因而销路大畅。唯独黑色的福特车保持不变，显得严肃而呆板，销路自然大受影响。

但是，无论对各地要求福特供应花色汽车的代理商，还是对公司内的建议者，福特总是坚决顶回去："福特车只有黑色的。我看不出黑色有什么不好，至少比其它颜色耐旧些。"生产逐渐艰难了，福特开始裁减人员，部分设备停工，将夜班调成白班以节省电费，公司内外人心浮动，连福特夫人也大惑不解，沉不住气了。

福特却笑着说："这是我的袖里乾坤，先不告诉你，等想妥了再说。"他夫人担心公司牢骚太盛，会不会人心思走。

福特了解夫人的担忧，信心十足地说："我们公司的待遇高于任何企业，他们不会生异心，同时他们知道我是绝不服输的人，相信我不跟别人生产浅色车，一定另有计划。"

福特牌A型车有人建议说，至少我们应该有新车在市面上销售，不至于让人说我们公司快倒闭了。福特诡谲地一笑："让他们去说吧，谣言越多对我们越有利。"人们感到很奇怪，问公司是不是正在设计新车？是不是跟别人一样，会有各种颜色的新车？

福特回答说："不是正在设计，是已经定型了！也不是跟别人一样，而是我们自己的，而且我们的新车一定比别人都便宜！"这就是福特一生中最得意的"杰作"之一——购买废船拆卸后炼钢，从而大大降低了钢铁的成本，为即将推出的A型汽车奠定了胜利的基础。

1927年5月，福特突然宣布生产T型车的工厂全部停工，这是公司成立24年来第一次停止新车的出厂，市面所卖的都是存货。

消息一出，举世震惊，猜测蜂起。除了几个主管外，谁也摸不清福特打的是什么算盘。让人奇怪的是，工厂停工后工人并没有解雇，每天仍然上下班。这一情况引起新闻界的极大兴趣，报上经常刊登有关福特的新闻，助长了人们的好奇心。

两个月后，福特终于透露，新的A型汽车将于同年12月上市。这

比宣布工厂停工引起的震动更大。年底，色彩华丽、典雅轻便而价格低廉的福特牌A型车终于在人们的长期翘首等待中源源上市，果然盛况空前。它形成了福特公司第二次起飞的辉煌的局面。

福特公司由于T型车的开发，早已确定了它在美国汽车工业中的地位。这次面对各公司以色彩、外形为武器发起的挑战，福特并没有应战，而是养精蓄锐，扬长避短，抓住质量、价格这两个关键做充分准备，一旦成熟，就使对手们由强变弱，由优变劣了。这就是老福特的“锦囊妙计”——以逸待劳。

老福特的“以逸待劳”正是一种后发制人策略。这种策略常常表现为一种紧跟方式，就是说，企业并不强行研究开发新产品，而是当市场上某种新产品初露头角并显示出较强生命力时，就立即进行仿造和改进，把自己的改进型新产品快速抛入市场，达到“青出于蓝而胜于蓝”的效果。

第五计：趁火打劫

【原文】

敌之害大，就势取利，刚决柔也。

【译文】

敌方出现危难，就要乘机进攻夺取胜利。这是强大者利用优势，抓住战机，制服弱敌的策略。

【浅析】

此计名出自吴承恩的章回体小说《西游记》第十六回："正是财动人心，他也不救火，他也不叫水，拿着那袈裟，趁哄打劫，拽回云步，经转山洞而去。"

《孙子兵法》说："乱而取之。"《十一家注孙子》说："敌有昏乱，可以乘而取之。"大凡敌方发生混乱的情况有三种：一是内忧，二是外患，三是内外交害。这些混乱就是敌方之"火"，我方应抓住机会，乘势"打劫"，这样不仅容易成功，而且能从中获得意外的好处。"打劫"要讲究时机和方法，否则如火中取栗，烫了自己的手，伤了自己的身。

"趁火打劫"所引卦辞"刚决柔也"，语出《易经·夬》卦。本卦为异卦相叠（乾下兑上）。上卦为兑，兑为泽；下卦为乾，乾为

天。兑上乾下，意为有洪水涨上天之象。《彖》辞中说："夬，决也。刚决柔也。"（决，冲决、冲开、去掉的意思。）因乾卦为六十四卦的第一卦，乾为天，是大吉大利，吉利的贞卜，所以此卦的本义是力争上游，刚健不屈。所谓刚决柔，就是下乾这个阳刚之卦，在冲决上兑这个阴柔的卦。

此计是以"刚"喻己，以"柔"喻敌，言乘敌之危，就势而取胜的意思。这和"以逸待劳"之计的"以柔克刚"有着显著的不同，且战略部署也有区别。"趁火打劫"的方式有：明助暗夺、乘危取利、落井下石等。此计要求实施者一要等待对方遭遇危机，二要确保自己确实有强于对手的力量，能够给对方造成威胁，从而获利。

【典故】

春秋时，晋太子圉（yǔ）被质于秦国多年，太子圉的母亲是梁国人，而梁国是小诸侯国。梁国国君执政不力，又不体恤民众，整天只顾修造自己的宫殿、生活极其奢侈。梁国本是个小国、穷国，根本经受不起国君的如此折腾，因此，民众怨声载道，为逃避过重的税赋，



大批难民只得纷纷逃往秦国。秦穆公趁梁国君无道、民心已乱，派大夫百里奚等，领兵攻打梁国，趁机灭了梁国，梁国君被乱民所杀。晋太子圉见秦国灭了自己的母国，感到受了莫大的羞辱，并设法逃回到晋国。不久，晋惠公去世，太子圉即位，为晋怀公。

【案例】

亚默尔的生财之道

当对方发生严重的危机而穷于应付、自顾不暇的时候，也正是其防卫能力最弱的时候，我们要充分利用这个有利时机，突然发动攻击，常常会收到事半功倍的效果。商场如战场，激烈的竞争和瞬息万变的市场情况，要求经营者要广泛搜集市场信息，了解市场行情，准确掌握市场动态和产品优劣。瞄准“火源”，看清“火势”，紧跟消费市场的新动向，与各路好手展开竞争，“劫”得市场竞争的主动权。

菲力普·亚默尔是美国亚默尔肉食加工公司的老板，1975年初春的一天，他坐在自己的办公室里翻阅报纸，了解当天的新闻。突然，一则几十个字的短讯，使他兴奋得差点跳起来：墨西哥发现了类似瘟疫的病例。他马上想到，如果墨西哥真的发生瘟疫，一定会从加利福尼亚州或得克萨斯州边境传染到美国来。而这两个州又是美国肉食供应的主要基地。肉类供应肯定会变得紧张，肉价一定会猛涨。

于是，亚默尔立即派家庭医生亨利赶到墨西哥探听情况。几天后，亨利发回电报，证实那里确有瘟疫，而且很厉害。亚默尔接到电报后，立即筹集全部资金，购买加利福尼亚州和得克萨斯州的牛肉和生猪，并及时运到美国东部，储存起来备售。

不出所料，瘟疫很快蔓延到美国西部的几个州。美国政府下令：严禁这几个州的一切食品外运，当然也包括牲畜在内。于是，美国国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔趁机将先前购进的牛肉和猪肉抛出，

在短短几个月里，净赚了900万美元。

摩根乘势操控了美国白宫

当对方遭遇麻烦或危难时，就要趁此机会出击，制服对手，借助“火”的有利条件，就可以用最少的付出取得最大的利益。此计强调的是“以刚克柔”，讲求态势的强硬。但是对于这把“火”究竟烧到一个什么程度一定要做到心中有数，千万不要做出引火自焚、自投罗网的傻事。

1873年，美国经济危机期间，几乎每小时都有宣布破产的消息。费城的著名投资银行杰伊库克公司也永远地关亡了大门。库克因在南北战争中帮助政府出售国库券而名声大振，是投资银行家中最杰出的人物。他的破产在当时商业界不啻是一个晴天霹雳，引起了巨大的震动。后来事实证明，即便当时他能渡过危机，但因其力量早已衰微，也难以应付日后摩根的挑战。

摩根在国内外出售证券的能力举世无双。达布尼——摩根公司和在伦敦的摩根公司及巴林兄弟公司、费城的安东尼·德雷克塞尔、纽约的利瓦伊莫顿以及纽约其他几位大银行家与摩根的联合，所形成的势力与能力使他得以在1871年从库克手中夺过价值2亿美元的国库券，并把其中的大部分出售给外国投资者。1873年的上半年，摩根及其合伙人又以同样理由赢得33亿美元国库券的一半，并且处理得可谓得心应手。而库克在出售他那部分国库券时却困难重重，这也是库克破产的因素之一。在这场危机中，德雷克塞尔——摩根公司成为美国实力最雄厚的投资银行，控制了美国政府的债券市场，同时继续向欧洲抛出优惠证券。

1884年的金融危机又进一步巩固了摩根的地位。从这时起一直到1913年去世，他一直是美国投资银行业最有影响力的人物。

自1884年11月以来，美国财政部的黄金开始大量外流，市场上掀起了抢购黄金的风潮。当时有个谣言很快传遍了华尔街，说美国政府

不得不放弃以黄金支付货币的做法。格罗弗·克利夫兰总统担保这不是事实，但是用抛售美国证券换回黄金的做法仍在进行，致使国库告急，落到了几乎无力偿清债务的地步。

为了解决金库空虚带来的经济恐慌，就必须立即筹集到一笔巨额资金。财政当局的估计至少要1亿美元。摩根已知在这股抢购黄金的风潮中，政府已到了无计可施的地步，于是他同贝尔蒙商定，由他们两家银行组成一个辛迪加，承办黄金公债，这样，他们既可解救财政部危机，又可获得高额利润。但因他们的条件苛刻，美国国会并没有通过这个建议，总统也难以接受。当时的财政部长卡利史尔计划发行5000万美元的公债，其余半数委托美国国内银行存款。由于正值恐慌之际，任何市银行都自顾不暇，这位财政部长的呼吁便被理所当然地束之高阁了。于是，他又使出苦肉计，以超出面额的117点公开募集5000万美元公债。这一招打破了投资金融界的惯例，也欺骗了投资银行，并重创和惹恼了摩根。由于摩根的操纵，当这位财政部长匆匆忙忙赶赴纽约召集银行家寻求帮助时却遭到了白眼，这是因为他没有接受摩根提出的要么认购全部公债，要么完全拒绝认购没有任何商量余地的谈判条件。

出于无奈，摩根再次被总统召入白宫，互相摊牌。当摩根深知国库存金只剩下900万美元时，更是固执己见，并进而胸有成竹地说："除了我和罗斯查尔组成辛迪加，使伦敦的黄金重新流入国内外，似乎没有第二种办法来解救陷于破产状况的国库了。现在，我手头就有一张1200万美元的支票没有兑现，若是今天将这张支票兑现了，一切就都完了，要不要我在这里拍电报，现在立刻汇到伦敦去呢？"

在这种威胁下，克利夫兰总统不得不以去洗手间为名，每隔5分钟就去与正在另一室等候的财政部长卡利史尔商量对策。摩根很清楚，若不使出硬的一手来，白宫不会轻易就范。因此，在同总统面谈时，也就"大行不顾细谨，大礼不拘小节"，"单刀直入"，步步紧逼。并且吸起总统讨厌的雪茄烟，悠悠地等待着不能不做出的明智选择。

结果总统在走投无路的情形下，不得不答应摩根提出的条件，白

宫在华尔街面前甘拜下风。当夜，摩根即取出大量美元交给财政部，帮助财政部渡过了难关。摩根在向政府承包的公债价格与市场差价中就净赚了1200万美元，并且还安排了一项国际协议，在公债发行结束前，不用美元兑换英镑，也不购买美国的黄金，这大大冲击了《夏尔反托拉斯法案》。

企业经营者离不开谈判，而谈判的特征之一是对抗性谈判双方都希望赢得胜利，千方百计争夺利益。谈判者要想达到预期目的，必须真正了解对方的情况，否则打的就是糊涂仗。摩根与总统谈判，探知国库存款甚少，陷入危机，便趁火打劫，逼得总统不得不答应他的苛刻条件，摩根获得谈判成功，并从中赚了大钱。

PDG

第六计：声东击西

【原文】

乱志乱萃，不虞，坤下兑上之象，利其不自主而取之。

【译文】

敌人乱得像丛生的野草，意料不到所要发生的事情，这是《易经·萃》卦中所说的那种混乱溃败的象征。因此，要利用敌人不能自主的时机去夺取胜利。

【浅析】

此计名出自唐代杜佑编纂的《通典》："声言击东，其实击西"。此计是古今中外战争中最常用也最容易成功的计谋之一，它强调制造假象来迷惑敌人，虚虚实实，让敌人摸不着我方的真实意图而无所防范，从而我方便因此稳操胜券。

关于此计，古书上论述颇多。《百战奇谋》中说："声东而击西，声此而击彼；使敌人不知其所备，则我所攻者，敌人所不守也。"《淮南子·兵略训》："故用兵之道，示之以柔而迎之以刚，示之以弱而乘之以强，为之以歙而应之以张，将欲西而示之以东。"《武备摘要·火攻》："利惊东而击西。"

"声东击西"一般在我方处于进攻态势的情况下使用。"声东"

是虚晃一枪，所击之“西”是主攻目标。使“西”成为敌方的不备之处或不及之处，是保证此计成功的关键。

“声东击西”之计既可用于突击，也可以用于突围。但是此计的发动之处仍在于“出其不意，攻其不备”，道理同“暗渡陈仓”。此计的关键环节就是对敌情的掌握，实施之前要做到“知己知彼”。尤其“声东”要做到一是有的放矢，二是选择适当的方式。

【典故】

东汉时期，班超出使西域，目的是团结西域诸国共同对抗匈奴。为了使西域诸国便于共同对抗匈奴，必须先打通南北通道。地处大漠西缘的莎车国，煽动周边小国，归附匈奴，反对汉朝。班超决定首先平定莎车。莎车国王北向龟兹求援，龟兹王亲率五万人马，援救莎车。

班超联合于阗等国，兵力只有二万五千人，敌众我寡，难以力克，必须智取。班超遂定下声东击西之计，迷惑敌人。他派人在军中散布对班超的不满言论，制造打不赢龟兹，有撤退的迹象。并且特别让莎车俘虏听得一清二楚。这天黄昏，班超命于阗大军向东撤退，自己率部队向西撤退，表面上显得慌乱，故意放俘虏趁机脱逃。俘虏逃回莎车营中，急忙报告汉军慌忙撤退的消息。龟兹王大喜，误认班超惧怕自己而慌忙逃窜，想趁此机会，追杀班超。他立刻下令兵分两路，追击逃敌。他亲自率一万精兵向西追杀班超。班超胸有成竹，趁夜幕笼罩大漠，撤退仅十里地，部队即就地隐蔽。龟兹王求胜心切，率领追兵从班超隐蔽处飞驰而过，班超立即集合部队，与事先约定的东路于阗人马，迅速回师杀向莎车。

班超的部队如从天而降，莎车猝不及防，迅速瓦解。莎车王惊魂未定，逃走不及，只得请降。龟兹王气势汹汹，追走一夜，未见班超部队踪影，又听得莎车已被平定，人马伤亡较重的报告，大势已去，只有收拾残部，悻悻然返回龟兹。

【案例】

稻盛和夫的“迂回”战术

“声东击西”有着广泛的运用，在战场上其效果是制造假象、引诱敌人做出错误判断，然后趁机突击或突围。在商场上，此计常用来与对手争夺同国内外的产品市场，虽然看似迂回行进，但是最终目的是为了寻找到有利时机，成功实现“击西”。

1962年，日本京都窑业公司的稻盛和夫只身前往美国。此行的目的，并不是要开拓美国市场，而是为了抢占日本市场。

3年前，稻盛和夫和一个朋友共同创建京都窑业公司。他们拼命工作，努力奔走推销公司的产品，积极说服各厂商试用。但是，当时美国制品占有大半的日本市场，大的电器公司只信任美国的制品，根本不采用日本厂商自己生产的东西。稻盛心想，既然日本市场犹如铜墙铁壁般难以打入，不如以奇招制胜。这一招就是使美国的电机工厂使用京都公司的产品，以引起日本厂商的注意，届时再来日本市场就容易多了。

美国厂商不同于日本，他们不拘泥于传统，不管卖方是谁，只要产品精良，经得起他们的测试，就可以采用。这给稻盛带来了一线希望。

尽管如此，想在美国推销产品也不是一件容易的事。稻盛在美国将近一个月的时间里，推销行动全部都吃了闭门羹，但他最终没有放弃。

功夫不负苦心人。稻盛从西海岸到东海岸，一家一家地拜访，终于在拜访数十家电机、电子制造厂商以后，碰到得克萨斯州的中缅公司。该公司为了生产阿波罗火箭的电阻器，正在找寻耐度高的材料，经过非常严格的测试后，京都公司的产品终于击败了德国与美国许多有名的大工厂的产品而获得采用。

这是一个转折点，京都公司的制品获得中缅公司的好评而采用

后，许多美国的大厂商也陆续与他们接触，终于使稻盛如愿以偿，将产品输出到美国，使它成为著名产品后再回日本发展。京都公司就这样在日本打响了。

成功推销员的心理战术

“声东击西”应用于谈判或者销售中就是为了转移目标的注意力，旁敲侧击的打击对方，从而起到变相的提升自我价值的目的。也就是说，这一策略是把对方的注意力用在我方不甚感兴趣的地方，使对方增加满足感。这是谈判中常常使用的重要策略之一，它能使我方与对方保持良好的关系，在谋得我方利益的同时，使对方也感到最大的满足。但是需要注意的是，作为一位成功的谈判者，先决条件就要弄清谈判的目标，并在谈判过程中时刻不忘谈判的主要目的，即“击西”；在同对方的谈判中，却要把自己的目标隐蔽起来，把一些次要的问题渲染成很重要的问题，而让对方多占些便宜，你也表示很“勉强”地让步。这种策略如果运用得很熟练，对方是很难反攻的，它可以成为影响谈判的积极因素，而不必冒重大的风险。

弗雷德·罗杰是一位销售经理，为新泽西的某个皮革公司搞推销，公司已经生产即将出售的新产品，这是一种加工成带状的皮革制品。他访问一个顾客，问：“你认为这产品如何？”“啊，我非常喜欢它，但是我猜想您现在会告诉我它是非常贵的，我应该为它付出一个荒谬的价格，在您之前，我全听说了。”“您告诉我。”弗雷德·罗杰斯说，“您是一个有贸易经验的人，您和别人一样懂得皮革和兽皮，您猜想它的成本是多少？”

那人受了奉承，回答他说他认为可能是45美分一码。

“您说的对。”弗雷德·罗杰斯用惊奇的眼光看着他说：“我不知道您是怎样猜到的？”

最终，销售经理以45美分一码的价格获得了他的订货和随后的重复订货，双方对事情的结果都很满意。但是，弗雷德·罗杰斯决不会

告诉他公司最初给产品的定价是39美分一码。

在介绍价格的时候，必须让别人看起来价格比较低，但你向他介绍好处的时候，就必须使他们看起来好处比较多，要达到这个目的就不得不采取“声东击西”的计策来实现。谈判人员不要过早地暴露自己产品价格，要避免过早地同对方讨论价格问题，因为不论你的价格多么合理，只要对方购买这种产品，就要付出一定的代价。因此，应该在顾客对产品价值有所认识后，才能同他们讨论价格问题。我们应该做的是：不要让客户首先考虑产品的价格，而是通过“声东”的方式来麻痹对方，转移对方的注意力，要让他们的注意力引到产品的价值上来。因此，谈话应首先集中产品的价值这一问题上，而不是单纯地谈价格；如果一定要谈价格，就要连同价值一并提出，获得对方订货单据的决定性因素，应让对方看到他们将要得到的好处，而不是他们所付出的代价。

PDG

第七计：无中生有

【原文】

诳也，非诳也，实其所诳也。少阴，太阴，太阳。

【译文】

用假象欺骗敌人，但不是弄假到底，而是巧妙地由虚变实。也就是说，开始用小的假象，继而用大的假象，最后假象突然变成真相。

【浅析】

此计名出自《道德经》（又名《老子》）第四十章："天下万物生于有，有生于无。"

"无中生有"，这个"无"，指的是"假"，是"虚"；这个"有"，指的是"真"，是"实"。"无中生有"，就是真真假假，虚虚实实，真中有假，假中有真。虚实互交，扰乱敌人，使敌方判断失误、行动失误。

实施本计可以分成三个步骤：第一步，示敌以假，让敌人误以为真；第二步，让敌方识破我方之假，掉以轻心；第三步，我方变假为真，让敌方仍误以为假。这样，敌方思想已被扰乱，主动权就被我方掌握。

使用此计有两点应予注意：第一，敌方指挥官性格多疑，过于谨

慎的，此计较易奏效；第二，要抓住敌方思想已乱，迷惑不解之机，迅速变虚为实，变假为真，变无为有，出其不意地攻击敌方。

"无"和"有"是矛盾的两方面，老子在研究天下万物变化时说："天下万物无生于有，有生于无。""无中生有"作为古代哲学含有阴阳变化之理，作为谋略也可发出许多令人惊叹的事件。

【典故】

唐朝安史之乱时，许多地方官吏纷纷投靠安禄山、史思明。唐将张巡忠于唐室，不肯投敌。他率领3000人的军队死守孤城雍丘城。敌众我寡，张巡虽取得几次出城袭击的小胜，但无奈城中箭枝越来越少，赶造不及。没有箭枝，很难抵挡敌军攻城。张巡想起三国时诸葛亮草船借箭的故事，心生一计。急命军中搜集秸草，扎成千余草人，将草人披上黑衣，夜晚用绳子慢慢往城下吊。

夜幕之中，敌将以为张巡又要乘夜出兵偷袭，急命部队万箭齐发，急如骤雨。张巡轻而易举获敌箭数十万枝。天明后，敌将知道中计，气急败坏，后悔不迭。第二天夜晚，张巡又从城上往下吊草人。贼众见状，哈哈大笑。

张巡见敌人已被麻痹，就迅速吊下500名勇士，敌方仍不在意。500勇士在夜幕掩护下，迅速潜入敌营，杀得敌军措手不及，营中大乱。

张巡乘此机会，率部冲出城来，杀得敌军大败而逃，损兵折将，只得退守陈留。张巡巧用"无中生有"之计保住了雍丘城。

【案例】

兰丽公司编撰故事提升知名度

"无中生有"是用假象来欺骗对方，让别人弄不清楚虚实。此计运用在商业中就是要虚张声势，让产品深入消费者的心中。

1976年10月，美国加州兰丽公司的台湾代理商在报纸上刊登了一则广告，画面是用细线条画成的一只手和几只羊。标题是："很久以前，一双手展开了一个美丽的传奇故事！"注明故事的内容已被编成一本彩色的英语画册，另附一本中文说明，等待消费者去函索阅。

当消费者收到画册，会看到一个很有趣的故事。故事的内容是：

"很久很久以前，在一个很遥远的地方，有一位很讲究美食的国王。在皇家的御厨房中，有一位烹饪技艺高超的厨师，他所做的大餐小点都极受国王的喜爱。

有一天，国王忽然发现餐点差了，将厨师叫来一问，才知道原来厨师那双巧手不知为什么突然变得又红又肿，当然就做不出好的餐点来了。国王立即命御医给厨师医治，可惜无效，逼得厨师不得不离去。

厨师流浪到森林中的一个小村落，帮助一位老人牧羊。他常常用手去抚摸羊身上的毛，渐渐地发觉手不痛了。后来，他又帮老人剪羊毛，手上的红肿亦渐渐消失了，他欣喜自己的手痊愈了。

他离开了牧羊老人再返回都城，正遇上皇家贴出告示征召厨师。于是，他蓄须前往应征。他所做的大餐小点，极受国王的欣赏，他知道自己的手已恢复了过去的灵巧。他被录用了，当他剃了胡须，大家才知道他就是过去的那个大厨师。

国王召见了他，问他的手是如何治好的，他想了想说，大概是用手不断整理羊毛，获得无意中的治疗。

根据这一线索，国王让科学家们详细研究，结果发现，羊毛中含有一种自然的油脂，提炼出来，有治疗皮肤病的功能，并由国王命名为兰丽。"

这个故事，是由美国加州的兰丽公司编撰的，台湾的代理商用它来告诉本地的消费者，是顺理成章的公关策略，这个故事，更美化了这种产品。

在以后的几个月中，兰丽公司的台湾代理商借助几则富有人情味的广告，在公众心目中又增大了其美好的形象，使兰丽绵羊油逐步打进了家庭，让许多家庭中的妇女感到在生活中需要这种产品，其在市

场中也有了良好的知名度。

兰丽系列产品在遭遇到很强的同类产品竞争的情况下，如翠兰貂油、芳香绵兰油等，特别是翠兰的竞争攻势甚强，广告亦表现很有力，兰丽始终能保持住市场优势，主要应归功于代理商借助兰丽公司以“无中生有”之计编撰的那一个美丽的传奇故事，再配以几则很有人情味的广告，在社会公众中形成了兰丽的美好形象。

图德拉的神奇赚钱术

“无中生有”的计谋之神奇就在于真真假假、虚虚实实，让人摸不着头脑，从而牵制和调动对方的行动。经济活动中运用“无中生有”的策略，并不是指诳骗、弄虚作假等欺诈作为，而是指实实在在正正当当的经商谋略。它可以是运用智慧“空手套白狼”，也可以是在产品、销售策略、广告公关中独具匠心、标新立异。

图德拉先来到阿根廷，了解到那里牛肉生产过剩，但石油制品比较紧缺，他就同有关贸易公司洽谈业务。

“我愿意购买2000万美元的牛肉。”图德拉说，“条件是，你们向我购进2000万美元的丁烷。”

因为图德拉知道阿根廷正需要丁烷。所以正是投其所好，双方的买卖意向很顺利地确定了下来。

他接着又来到西班牙，对一个造船厂提出：“我愿意向贵厂订购一艘2000万美元的超级油轮。”

那家造船厂正为没有人订货而发愁，当然非常欢迎。图德拉又话锋一转：“条件是，你们购买我2000万美元的阿根廷牛肉。”

牛肉是西班牙居民的日常消费品，况且阿根廷正是世界各地牛肉的主要供应基地，造船厂何乐而不为呢？于是双方签订了一项买卖意向书。

图德拉又到中东地区找到一家石油公司提出：“我愿意购买2000万美元的丁烷。”

石油公司见有大笔生意可做，当然非常愿意。图德拉又话锋一转："条件是你们的石油必须包租我在西班牙建造的超级油轮运输。"在产地，石油价格是比较低廉的，贵就贵在运输费上，难就难在找不到运输工具，所以石油公司也满口答应，彼此又签订了一份意向书。

三个意向书变成了一个行动，由于图德拉的周旋，阿根廷、西班牙、中东国家都取得了自己需要的东西，又出售了自己待售的产品，图德拉也从中获取了巨额利润。

第八计：暗渡陈仓

【原文】

示之以动，利其静而有主，益动而巽。

【译文】

故意暴露我方的行动，以牵制敌人在某地集结固守，然后我方迂回到敌人的背后发动突袭，攻敌不备，出奇制胜。

【浅析】

此计全称“明修栈道，暗渡陈仓”，此计名出自《史记·高祖本纪》。

“暗渡陈仓”，意思是采取正面佯攻，当敌军被我军牵制而集结固守时，我军悄悄派出一支部队迂回到敌后，乘虚而入，进行决定性的突袭。

此计可以呼应《孙子兵法·兵势篇》中的“奇正相生”的战术理念。“明修栈道”是正，“暗渡陈仓”是奇，正是必不可少的，却并不是为了取胜，而是为了营造使用“暗渡陈仓”的氛围，若要取胜关键还在于“暗渡陈仓”。

此计与“声东击西”计有相似之处，都有迷惑人、隐蔽进攻的作用。二者的不同之处是：“声东击西”隐蔽的是攻击点；“暗渡陈仓”

隐蔽的是攻击路线。

【典故】

秦朝末年，政治腐败，群雄并起，纷纷反秦。刘邦的部队首先进入关中，攻进咸阳。势力强大的项羽进入关中后，逼迫刘邦退出关中。鸿门宴上，刘邦险些丧命。刘邦此次脱险后，只得率部退驻汉中。为了麻痹项羽，刘邦退走时，将汉中通往关中的栈道全部烧毁，表示不再返回关中。其实刘邦一天也没有忘记一定要击败项羽，争夺天下。公元前206年，已逐步强大起来的刘邦，派大将军韩信出兵东征。出征之前，韩信派了许多士兵去修复已被烧毁的栈道，摆出要从原路杀回的架势。关中守军闻讯，密切注视修复栈道的进展情况，并派主力部队在这条路线各个关日要塞加紧防范，阻拦汉军进攻。

韩信“明修栈道”的行动，果然奏效，由于吸引了敌军注意力，把敌军的主力引诱到了栈道一线，韩信立即派大军绕道到陈仓（今陕西宝鸡县东）发动突然袭击，一举打败章邯，平定三秦，为刘邦统一中原迈出了决定性的一步。

【案例】

特纳“暗渡陈仓”分天下

“暗渡陈仓”需要“明修栈道”来配合，用“明修栈道”来吸引敌人的有生力量，从而利于“暗渡陈仓”的实施。“明修栈道”是手段、是假象、是正道、是虚晃一招，需要大张声势让敌人知道，从而掩人耳目保证我方行动的成功。此计移植到商业竞争中，可以宣传好自己的形象、产品以争取更多的客户，从而创造更大的市场、利润；可以是向竞争对手示弱或转移其注意力，从而用非常手段巩固自己、打击对手。

美国泰德特纳广播公司向电视广播行业的挑战，也是使用了这种先制造某种假象，麻痹对方，然后袭击的策略，跻身于电视广播事业，并成为电视巨子的。

当代美国，无所不在的强大电视网络覆盖着全国的每一个角落，人们从中愉悦身心，了解社会，获取信息，将自己与社会融为一体。

因为电视，每个人都不再是孤独的个体，人们的思维视野也不再受到时间和空间的局限。可见电视对于人们的生活是何等的重要。因此，电视网络自然是商业巨子们激烈竞争的又一舞台。

特纳在亚特兰大拥有一个小型超高频电视台，通过17频道播送电视节目。但它的信号非常微弱，有时甚至在亚特兰大也接收不到。

特纳意外地发现，广播电视领域中还有一片尚未被三大公司控制的绿地，那就是电缆电视台。特纳深知，以他目前的力量和三大公司挑战必会碰得头破血流，在那个战场上，他几乎连招架的工夫都没有。

他为自己制定了“暗渡陈仓”的进攻策略，以求出奇制胜。一方面要给对手造成一种假象和错觉：特纳公司实力弱小，只能在不起眼的行当里维持生存，不敢涉足三大公司垄断行业，使三大公司无视他的存在。另一方面则要不动声色地积蓄力量和资金，要知道，维持一家大型电视台的费用几乎是一个天文数字。

他找到了一件“外衣”把自己包裹起来：亚特兰大电视台，公开的经营方针是不涉足新闻制作，只传递生活娱乐节目。这个策略意味着亚特兰大电视台的地位很低下，经济实力也很弱小，更无意与谁一决雌雄。

任何大型广播公司的权威都是新闻制作，耗资巨大，新闻制作显示着公司的实力，与广告收益相辅相成。新闻也同时显示着节目的覆盖率。

在美国，区域性的小型电视台有很多，多数也都采用这种办法保护自己。至于三大广播公司，则认为只要牢牢把握新闻制作的权威便完全无后顾之忧。经营那些小型娱乐节目不过是小打小闹，成不了大气候。

特纳的亚特兰大电视台，既然不过如此，那么有谁会对它格外注意呢？三大广播公司的巨头忙得很，这件不值得注意的小事还排不上他们的日程表。

1973年，特纳以获得勇士棒球赛的转播权为契机，建立起电缆系统的亚特兰大勇士网络，开发和占据这一片颇有潜力的空白地带。为扩大资金，他把手伸向了电缆经营者的口袋。因为，无线电视台通过电波向广大用户转送节目，有线电视台则通过电缆。

通过和电缆经营者的多方接触。特纳发现，他们非常欢迎使用他的电缆频道。因为在许多时候，电缆频道都有空闲，他们有球赛实况，也希望有丰富多彩的生活节目和电影提供给电缆用户，他们也很愿意提供转播费用。

这对于特纳来说，简直是个福音，通过转播棒球赛，使他经营的娱乐节目有了观众，有了市场。如今费用又有所分担，如此一来，建立“全国性”的电缆服务市场大有希望，特纳真是喜不胜收。时隔不久，特纳就凭借有线电视终于跻身于广播电视业，实现了暗渡陈仓，变美国电视业的“三分天下”为“四分天下”了。

“恶意”竞争的真相

“暗渡陈仓”要求运用者善于制造假象，在表面上不与对方斤斤计较，甚至可以处处忍让对方，以此从正面迷惑对方；从侧面或暗地里精心策划，周密布置，小心行动，直至达到自己的目的时，对方还被蒙在鼓里。这才是此计的妙处所在。

在美国费城，一位老板开了一家商店，名叫“纽约贸易商店”。不久，又来了一位老板，好像故意要与前一位老板作对似的，竟然墙挨墙地又开了一家同样的商店，名叫“美洲贸易商店”。真是冤家路窄，两家从开始时的互相竞争，很快演变成互相“竞骂”。

“纽约贸易商店”挂出招牌：“新到爱尔兰亚麻被单，质量上乘，价格低廉，每条6.50元。”这时，“美洲贸易商店”立即针锋相

对地挂出招牌："只有我们的被单才货真价实，每条5.95元，大家要擦亮双眼，谨防假冒。"接着，双方对骂，然后又竞相降价，最后，"纽约贸易商店"支持不住了，只好败下阵来。于是人们争相到"美洲贸易商店"抢购，直到抢走最后一条床单为止。大家都以为买到了最便宜的商品。

许多年以后，其中的一位老板去世了，另一位老板也停业搬了家。人们觉得很奇怪：本来竞争对手失去了，可以独占市场，为什么要停业？后来人们才知道，两位老板是亲兄弟，他们所进行的互相"竞骂"原来是在演戏，所有的竞争价格都是骗人的，一方竞争失败，会使另一方的商品全部售出。

兄弟俩明里是在互相竞争，而暗中的目的却是招徕顾客。所以说，互相竞争是"明修栈道"，招徕顾客则是"暗渡陈仓"。

PDG

第九计：隔岸观火

【原文】

阳乖序乱，阴以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动豫，豫顺以动。

【译文】

在敌人内部矛盾激化，分崩离析之时，我方应静待敌方形势的恶化。届时，敌人横暴凶残，相互仇杀，必将自取灭亡。我方应采取顺应的态度，然后相机行事，坐收渔人之利。

【浅析】

本计名最初见于唐代僧人乾康《投谒齐己》一诗："隔岸红尘忙似火，当轩青嶂冷如冰。"而其思想早见于《战国策·燕二》中"鹬蚌相争，渔翁得利"的故事。《孙子兵法·火攻篇》中"凡火攻，必因五火之变而应之"的思想和此计相吻合。

"隔岸观火"中所引卦辞"顺以动豫，豫顺以动"语出《易经·豫》卦。豫是卦名，本卦为异卦相叠（坤下震上），下卦为坤、为地，上卦为震、为雷。卦辞所含之意是"雷生于地，雷从地底而出，突破地面，在空中自在飞腾"。《豫卦》的《彖》辞说："豫，刚应而志行，顺以动。"意即"豫卦的意思是顺时而动，正因为豫卦之

意是顺时而动，所以天地就能随和其意，做事就顺当自然”。

此计正是运用本卦顺时以动的哲理，说坐观敌人的内部恶变，我不急于采取攻逼手段，顺其变而“坐山观虎斗”，最后让敌人自残自杀，时机一到而我即坐收其利，一举成功。

“隔岸观火”，原意是在河的这边看对岸失火，比喻在别人出现危难时，袖手旁观，待其自毙，以便从中渔利。此计的要点是：以静观变，随变而动，使敌人内部互相残杀、自相削弱；当敌人内部出现问题、出现混乱的局面时切不可操之过急，直到情势发展到有利于自己的地步才相机而动、及时出击，以免适得其反促成他们暂时联手对付你。

【典故】

公元263年，曹魏灭掉蜀国，这样，三国鼎立的局势瓦解，而成了魏、吴对战的局面。不久，魏国大将司马炎称帝，改国号为晋。司马炎继续推行统一中国的战略，一方面，他下令在蜀地江岸大造战船、日夜训练水军，为日后同吴国决战做好充分准备；另一方面，他发现吴国军队还很强大，如果硬碰硬地去交战，只能造成两败俱伤。于是，晋国采取观望、等待的战略，待吴国的国力、军备有所削弱后，再去进攻，就很容易了。

吴国虽然富足，但孙权统治集团的矛盾激化，内部纷争激烈。朝廷大臣各树派系，各拥储君。孙权只得废太子孙和，新立太子孙亮，致使两派的怨恨加深。孙权死后，孙亮即位，孙林派系发动政变，废除了孙亮，立孙林即位。孙林死后，经过一番激烈的争斗，孙皓即位。孙皓上任后，大加报复，不惜采用“剥面皮、挖眼睛、灭三族”的残暴手段，把其过去的仇敌几乎灭绝。他又动用大量的人、财、物力，迁都于武昌。最后引起江南的民众起义，又被迫还都。吴国经过朝廷长期的内部斗争、国民的大举起义，其国力大大削弱，民心、军心十分低落。西晋见吞并、灭亡吴国的时机成熟，于是，大举进犯吴国，三个多月后，吴国灭亡，西晋统一了全国，中国

又开始了一个新的王朝。

【案例】

史蒂芬斯智斗三商

"隔岸观火"常被智者运用的非常娴熟，他们总是善于保持沉默或者顺势回避以寻找对方的弱点。当我方没有足够的把握从中获利时，就多给对方制造些有"火"可观的局面，让对方起内讧，自我削弱、逐步瓦解其强势。如此，我方就可以坐收渔翁之利。

美国谈判专家史蒂芬斯决定建个家庭游泳池，建筑设计的要求非常简单：长30英尺，宽15英尺．有温水过滤设备，并且在规定的时间内竣工。

隔行如隔山，虽然谈判专家在游泳池的造价以及建筑质量方面是个彻头彻尾的外行，但是这并没有难倒他。首先，他在报纸上刊登了这个建造游泳池的招标广告，具体写明了建造的要求，很快就有三位承包商前来投标。并且，他们各自都报上了承保详细表单，里面有各项工程的费用和总费用。但是这个表单里的数据每家都不一样，而其他方面的信息，史蒂芬斯也不知道，于是他决定在第二天的上午约见这三位承包商，三位承包商也如约而至。

但是在他们到来后，史蒂芬斯借口出去了一趟，于是三位承包商只能坐在客厅里一边彼此交谈，一边耐心的等候。等到10点钟的时候，史蒂芬斯回来接见了第一位承包商。在书房里，这位承包商一进门就夸口自己的游泳池工程是最好的，对于建造史蒂芬斯这个游泳池实在是胸有成竹、小菜一碟。同时，他顺便告诉史蒂芬斯一句：第二位承包商使用的是陈旧的过滤网。第三位承包商曾经丢下许多没有完成的工程，现在正处于破产的边缘。

接着，史蒂芬斯接见了第二位承包商。他又从这位承包商口中得知，其他承包商多提供的水管都是塑料管，只有自己提供的才是

真正的铜管。

最后，斯蒂芬斯请来了第三位承包商进行商谈。从这位承包商口称他又得到了新的消息：其他承包商食用的过滤网都是品质低劣的，而且往往不能彻底做完，他们拿到钱后就不会认真负责了，只有自己才能绝对做到保质、保量、保工期。

经过货比三家，倾听多家之言，斯蒂芬斯通过耐心地倾听和旁敲侧击的提问已经基本掌握了游泳池的建筑设计要求，特别是掌握了三位承包商的基本情况：第一位承包商的要价最高，第二位承包商的质量最好，第三位承包商的价格最低。经过权衡利弊，史蒂芬斯选择了第二位承包商，但是只给他第三位承包商的价格。经过一番讨价还价，谈判终于达成了一致。

三位精明的商人也没有能斗过一位聪明的谈判专家。史蒂芬斯在极短的时间里，不仅让自己从一名外行变成了内行，而且还找到了质量最好，价格便宜的建造者。

曹操隔岸观火除“二袁”

当敌人残酷狠毒、反目为仇的气焰格外嚣张时，若直接攻击他必然遭到敌人的拼死反击；若是顺应或回避，其内部必然自乱。因此，看准时机灵活运用“隔岸观火”的谋略不仅可以修养我方生息，更可以间接削弱和打击对方。

东汉末年，袁绍兵败身亡，几个儿子为争夺权力互相争斗，曹操乘机击败袁氏兄弟。袁尚、袁熙兄弟投奔乌桓，曹操向乌桓进兵，击败乌桓，袁氏兄弟又去投奔辽东太守公孙康。曹营诸将向曹操进言，要一鼓作气，平服辽东，捉拿二袁。曹操哈哈大笑说：“你等勿动，公孙康自会将二袁的头送上门来。”于是下令班师，转回许昌，静观辽东局势。

公孙康听说二袁来降，心有疑虑。袁家父子早有夺取辽东的野心，现在二袁兵败，如丧家之犬，无处存身，投奔辽东实为迫不得

已。公孙康如收留二袁，必有后患，再者，收容二袁，肯定得罪势力强大的曹操。但他又考虑，如果曹操进攻辽东，只得收留二袁，共同抵御曹操。当他探听到曹操已经转回许昌，并无进攻辽东之意时，认为收容二袁有害无益。于是预埋伏兵，召见二袁，一举擒拿，割下首级，派人送到曹操营。曹操笑着对众将说："公孙康向来惧怕袁氏吞并他，二袁上门，必定猜疑，如果我们急于用兵，反会促成他们合力抗拒。我们退兵，他们肯定会自相火并。看看结果，果然不出我所料。"

PDG

第十计：笑里藏刀

【原文】

信而安之，阴以图之；备而后动，勿使有变。刚中柔外也。

【译文】

设法使敌方相信我方是善意友好的，从而对我方不加戒备。我方则暗中策划，积极准备，伺机而动，不要让敌方有所察觉而采取应变的措施。这是一种暗藏杀机、外示柔和的计谋。

【浅析】

此计名可追溯到唐代诗人白居易描写李义府人品的诗作《无可度》："笑中有刀潜杀人。"此诗刻画和揭示了李义府面貌温和、内心险恶的丑恶嘴脸。而其另一首诗《不如来饮酒》云："且灭嗔中火，休磨笑里刀。不如来饮酒，稳卧醉陶陶。"表达了白居易对世态人情的无奈和聊以自劝。

运用此计的关键在于一个"笑"字。笑必须自然真实，掌握好分寸，使敌人"信而安之"。如果"笑"得做作，"笑"得过火，反而会引起对方的警觉。"笑"的目的是为了"藏刀"。无论何时何地，"刀"要藏在"笑"里，千万不能暴露出来，以防此计被人识破。"刀"可以明出，也可以暗出；"笑"的方式也多种多样，可以曲意

求和，可以阿谀奉承，可以故作羸弱等等。但是，“刀”一旦出鞘，要迅速果断，使敌人不及应变。

【典故】

战国时期，秦国为了对外扩张，必须夺取地势险要的黄河崤山一带，派公孙鞅为大将，率兵攻打魏国，公孙鞅大军直抵魏国吴城城下。

这吴城原是魏国名将吴起苦心经营之地，地势险要，工事坚固，正面进攻恐难奏效。公孙鞅苦苦思索攻城之计，他探到魏国守将是与自己曾经有过交往的公子行，心中大喜。他马上修书一封，主动与公子行套近乎，虽然我们俩现在各为其主，但考虑到我们过去的交情，还是两国罢兵，订立和约为好。念旧之情，溢于言表。他还建议约定时间会谈议和大事。



信送出后，公孙鞅还摆出主动撤兵的姿态，命令秦军前锋立即撤回。公子行看罢来信，又见秦军退兵，非常高兴，马上回信约定会谈日期。

公孙鞅见公子行已钻人了圈套，暗地在会谈之地设下埋伏。会谈那天，公子行带了三百名随从到达约定地点，见公孙鞅带的随从更少，而且全部没带兵器，更加相信对方的诚意。会谈气氛十分融洽，两人重叙昔日友情，表达双方交好的诚意。公孙鞅还摆宴款待公子行。公子行兴冲冲入席，还未坐定，忽听一声号令，伏兵从四面包围

过来，公子行和三百随从反应不及，全部被擒。公孙鞅利用被俘的随从，骗开吴城城门，占领吴城。魏国只得割让西河一带，向秦求和。秦国用公孙鞅笑里藏刀计轻取崤山一带。

【案例】

森元二郎的礼遇之举

“笑里藏刀”原指表面和善内心狠毒的阴险，即口蜜腹剑、两面三刀。但是此计却脱离其狭义而被广泛地运用在各种领域内，运用在军事上是以政治外交的示好方式来麻痹敌人，从而掩饰自己的军事行动；在商战中，“笑里藏刀”也被企业管理者运用于企业管理中，比如“微笑式服务”，多和颜悦色的为顾客着想，坚持提供优质服务等等，从而吸引更多的消费者。

东京滨松町的一家咖啡馆的老板森元二郎是一位善于出奇制胜的人。为了达到招徕顾客、扬名天下的目的，森元二郎甘冒天下之大不韪，有意哗众取宠，推出了5000日元一杯的特价咖啡。消息一出，果然举国哗然，闻者无不为之色变，甚至日本那些挥金如土的大富豪们也纷纷指责森元二郎的价格：“太离谱了！简直是公开抢劫！”

然而，在好奇心的驱使下，东京消费者还是一边“大骂”森元二郎“必定是个疯子！”一边又情不自禁地蜂拥而来，要品尝一下5000日元一杯的咖啡到底是什么味道，以致森元二郎的咖啡馆竟一时应接不暇。

不尝不知道，一尝吓一跳！原来，森元二郎的鬼点子还真多，这小子虽然想法“哗众”，其实却并不是真刀“宰客”：5000日元一杯咖啡，实际上一点都不贵。原因是他的咖啡杯绝顶豪华而名贵，每只杯市场价就值4000日元，每位顾客享用咖啡之后，杯子便洗净包好赠给顾客；而他的咖啡也是由著名技师现场烹煮，味道纯正精美；店堂装潢豪华气派，胜似皇宫，扮成皇宫侍女的服务小姐，把顾客当作帝

王一样细心侍候。

如此这般，每位抱定豁出去吃亏一次的好奇心理而来的顾客都发现自己不仅没有吃亏，而且享受了最尊贵的优质服务，以致顾客一下子就喜欢这里了，而且往往还要呼朋引伴再来光顾。

森元二郎的招数看似简单，实际上是“笑里藏刀”，有一举三得之妙：一则多卖了咖啡；二则兼卖了咖啡杯，同时使店里的饮具常用常新，给顾客以格外礼遇的绝对新鲜感；三则这些咖啡杯散发出去，都成了摆进日本家庭的实物广告，也使每位顾客不知不觉地成了为他招徕顾客的义务“宣传员”。

暗藏玄机的“温情服务”

在现代经商活动中，笑里藏刀一计也是为经营者常用的计谋。该计是经营者在和对手进行谈判过程中，外表看来显得很温和谦恭，而带微笑，很是大度；但实际上并非如此，其中有气量狭小的，有喜欢猜忌的，有阴险狠毒的。总之，经营者利用此计，目的是想让对手服从自己，在自己设计好的圈套里行事，以此达到自己经营发财的真正企图和目的。

日本有一家地方性报纸——《佐贺报》，它在邻近的福冈县大报社的竞争夹缝中历经110年而没有被挤垮，靠的就是处处为用户打算的真心诚意。佐贺北临日本海，南接太平洋，是典型的海洋性气候，经常下雨给报纸的传递带来了很大的困难。《佐贺报》的董事长说：“下雨天送去湿漉漉的报纸实在说不过去。”所以凡是阴雨连绵的早晨，每一位《佐贺报》的读者，都会收到一份用塑料袋细心包裹着的报纸。《佐贺报》对读者的这份真诚和温馨，是它历经百年而不倒的经营秘诀。

其实，顾客们花钱购买商品，除了以钱换物之外，还希望得到另一种不花钱的额外商品，那就是营业员的“诚意”。诚意就是对消费者发自内心的尊重。俗话说“你敬我一尺，我敬你一丈”，没有哪

一位顾客愿意看到营业员爱理不理的后娘面孔，也不会有人欣赏那种千呼万唤不吭声的哑巴式营业作风。这种服务态度就是对顾客的不尊重，是一种缺乏诚意的经商作风。只有用真诚、有礼貌的服务使顾客心满意足，才能赢得回头客。

台湾的一些企业已经注意到日本厂商靠精诚服务为企业赚了大钱，于是也纷纷适时开展精诚服务，令企业经营的业绩不断增长。目前我们内地的市场已由卖方市场转为买方市场，国营商店再不是“皇帝的女儿不愁嫁”了，最大限度地争取顾客已是大势所趋。冷冰冰的、毫无诚意的销售面孔只会把顾客推到别的商店去。所以要在商品竞争的大潮中战胜对手，立稳脚跟，必须树立“顾客至上”的意识，诚心诚意地提供最优质的服务，赢得所有顾客的满意。

“精诚所至，金石为开”是指诚心能够感动像金石那样坚硬的东西。在经商过程中，即使是最挑剔的顾客，也能靠发自内心的真诚去打动他。在经商过程中，“笑里藏刀”也许是被运用最为广泛的计谋之一。虽然“笑里藏刀”并不是真心为客户的利益着想，但是却也相应地提升了企业的服务水平，从而招揽了更多的客户前来。

第十一计：李代桃僵

【原文】

势必有损，损阴以益阳。

【译文】

当局势发展到必然有所损失时，应该以牺牲局部来换取全局的胜利。

【浅析】

此计语出《乐府诗集·鸡鸣》："桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树木身相代，兄弟还相忘？"

"李代桃僵"的原意指李树代桃树受虫蛀，用来比喻兄弟间的友爱互助，后来泛指互相替代、代人受过等行为。

"李代桃僵"中有卦辞"损阴以益阳"，所谓"阴"是指某些细微的、局部的事物；所谓"阳"是指事物带整体意义的、全局性的事物。这是说在军事谋略上，如果暂时要以某种损失、失利为代价才能最终取胜，指挥者应当机立断，作出某些局部、或暂时的牺牲，去保全或者争取全局的、整体性的胜利。这是运用我国古代阴阳学说的阴阳相生相克、相互转化的道理而制定的军事谋略。

此计中的“李”表示作出牺牲的一方，以“桃”表示被保全的一方。因此，“李”与“桃”之间要具备内在的联系，否则无法完成替代的任务。还应注意“李”轻“桃”重，不能顾此失彼，更不能反向替代，此计很像象棋比赛中的“舍车保帅”的战术。

【典故】

春秋时期，晋国大奸臣屠岸贾鼓动晋景公灭掉于晋国有功的赵氏家族。屠岸贾率三千人把赵府团团围住，把赵家全家老小，杀得一个不留。

幸好赵朔之妻庄姬公主已被秘密送进宫中。屠岸贾闻讯必欲赶尽杀绝，要晋景公杀掉公主。景公念在姑侄情分，不肯杀公主。公主已身怀有孕，屠岸贾见景公不杀她，就定下斩草除根之计，准备杀掉婴儿。公主生下一男婴，屠岸贾亲自带人入宫搜查，公主将婴儿藏在裤内，躲过了搜查。屠岸贾估计婴儿已偷送出宫，立即悬赏缉拿。

赵家忠实门客公孙杵臼与程婴商量救孤之计：如能将一婴儿与赵氏孤儿对换，我带这一婴儿逃到首阳山，你便去告密，让屠贼搜到那个假赵氏遗孤，方才会停止搜捕，赵氏嫡脉才能保全。程婴的妻子此时正生一男婴，他决定用亲子替代赵氏孤儿。他以大义说服妻子忍着悲痛把儿子让公孙杵臼带走。程婴依计，向屠岸贾告密。屠岸贾迅速带兵追到首阳山，在公孙杵臼居住的茅屋，搜出一个用锦被包裹的男婴。于是屠贼摔死了婴儿。他认为已经斩草除很，放松了警戒。在忠臣韩厥的帮助下，一个心腹假扮医生，入宫给公主看病，用药箱偷偷把婴儿带出宫外，程婴已经听说自己的儿子被屠贼摔死，强忍悲痛，带着孤儿逃往外地，过了十五年后，孤儿长大成人，知道自己的身世后，在韩厥的帮助下，兵戈讨贼，杀了奸臣屠岸贾，报了大仇。

程婴见赵氏大仇已报，陈冤已雪，不肯独享富贵，拔剑自刎，他与公孙杵臼合葬一墓，后人称“二义冢”。

【案例】

杜勒斯献计救美孚

当局势出现不能求取全部胜利或者陷入困境时，当事者往往需要有果断的魄力来牺牲局部的小利益保全大的胜利。“李代桃僵”不一定是既定之策，往往是应变之计。尤其在商战中，情势往往瞬息万变，这就要求当事者权衡利害，不要因小失大。至于以“李”代“桃”是否有价值，是否能够达到预期的目的，就要看当事者是否能够审时度势、随机应变了。

美国国会通过限制经济垄断的反托拉斯法后，许多大企业被解散。当时在美国数一数二的大企业洛克菲勒财团下属的美孚石油公司自然也被起诉。但是经过公司的上下努力，打通了政界和司法界，案子未能成立。美孚石油公司得以继续经营。

由于美孚石油公司的名声太大，所以一直备受人们瞩目。洛克菲勒的对手对于美孚石油公司侥幸未被解散十分嫉妒，一直耿耿于怀，不断制造各种不利于洛克菲勒的舆论，并通过国会、媒体、司法界向洛克菲勒施加压力。美孚石油公司在这种情况下，顽强经营了20年后，美国国会迫于舆论的压力，终于又一次对美孚石油公司提出起诉。这一次，洛克菲勒也觉得在劫难逃了，面临巨大的经济损失，洛克菲勒整天闷闷不乐，无精打采：他多次召开了董事会研究对策，又利用各种关系进行疏通，都没有什么好的解决办法。

正当洛克菲勒进退无路、准备听从国会发落时，美孚石油御用的法律事务所里有一个叫杜勒斯的青年律师要见洛克菲勒。洛克菲勒因为心情不好，本不想见，但出于礼貌还是抽空和杜勒斯见了一面。

一见面杜勒斯就说：“我有一个绝妙的办法可以挽救公司。”

洛克菲勒一看是个年轻律师，开始并没有放在心上，但看着这个年轻人一副自信的样子，又不忍心泼冷水，于是就心不在焉地说：“你有什么好办法说来听听吧！”

杜勒斯说："反托拉斯法不过是限制大公司，我们让各分公司独立经营不就可以了吗？"

洛克菲勒一听有些道理，接着反问："各分公司都独立，我们怎么办，那不等于架空我了吗？"

杜勒斯笑了笑，心想，老洛克菲勒也是聪明一世，糊涂一时。

他不紧不慢地说："各分公司宣布独立，丝毫不影响您的权力，不过是改头换面而已，公司不会有什么损失，损失的恐怕就是您的总裁名分。"喝了一口水，杜勒斯接着说："我们把各州的石油公司分别改成分公司，如纽约美孚石油公司、新泽西美孚石油公司、加利福尼亚美孚石油公司、印第安纳美孚石油公司等等，这些公司分别都有一个名义老板，实际上还是由你操纵。这样一来，美国美孚石油公司虽然名义上已经不存在了，实际上仍然存在。我认为，现在只能采取这种丢名保实的办法才能渡过难关。"

洛克菲勒边听边点头称是，连连称赞："OK！OK！后生可畏，后生可畏。"

主意一定，立即行动，洛克菲勒马上召集董事会，采纳杜勒斯的建议，开始把各分公司进行"独立"。美国人办事效率是有名的，洛克菲勒亲自带领得力助手昼夜工作，替各公司订立独立的账目，供参议院审查，不到一周时间，一个庞大的美国美孚石油公司便不复存在，取而代之的是眨眼间如雨后春笋般冒出的各州美孚石油公司，这一下，参议院也无话可说了，再也不提起诉的事了。

杜勒斯的改头换面术，实际上是一种牺牲表面名分，保全实际内容的做法。在商业竞争中，难免遇到各种挫折，当必须做出部分牺牲时，一定要把握住利弊关系，不要被表面问题所困惑，而要积极争取主动，牺牲表面的东西，保存实质。

第十二计：顺手牵羊

【原文】

微隙在所必乘，微利在所必得。少阴，少阳。

【译文】

敌人出现的小漏洞也必须乘机利用，再微小的利益也要力争获得。变敌人的小漏洞为我方的小胜利。

【浅析】

此计名出自《礼记·曲礼上》：“效马效羊者右牵之”。意思为：顺手把人家的羊牵走。原意是比喻趁势将敌手捉住或乘机利用别人，现在则都比喻乘机拿走别人的东西。

“顺手牵羊”是看准敌方在移动中出现的漏洞，抓住薄弱点，乘虚而入获取胜利的谋略。古人云：“善战者，见利不失，遇时不疑。”意思是要捕捉战机，乘隙争利。在“顺手牵羊”中所提到的空隙都是在双方对垒过程中新暴露出来的，并非事先考虑得到。但是在考虑是否应当获取的时候也应当注意这么几点：是否来去顺路，是否取之顺手，是否赢之顺时，是否到手得利等。

顺手牵羊与趁火打劫之计有相同的地方，但是，趁火打劫是趁敌方处于十分困难、消极、混乱等情况下，加以攻击取胜；而顺手牵

羊，是指抓住敌方所暴露出来的微小的战机，将其歼灭之。虽然是微妙的战机，但是善于捕捉战机、趁虚而入，可以逐渐地削弱、打击敌人，不断地壮大和扩充自己的实力。当然，在寻找和利用敌人的薄弱环节与微小漏洞时，且不可因“小”失大，切忌贪图小利而误人敌人精心设计的圈套，而应当顾全大局。

【典故】

汉高祖元年，刘邦为避免与项羽的精锐作战而退守汉中，而项羽自称西楚霸王，厚待亲信，排除异己。

义军头领田荣等人，因为不是项羽的亲信，都没有被封王。于是，田荣首先起来反抗，他赶走了齐王田都，杀掉了胶东王田市，自立为王；他又联合彭越杀掉济北王田安，吞并三齐。项羽大怒，率大军攻打田荣，此时，项羽根本无力顾及西部的刘邦，给了刘邦“顺手牵羊”的好机会。刘邦派大将韩信大举出兵，迅即还定三秦之地，从而扩张了自己的势力范围，极大地削弱了项羽的势力。

【案例】

由灵感而生的方便面

“顺手牵羊”讲求对方出现小漏洞的时候乘机利用，再微小的利也极力争取，因为量变的积累而引发质变，最终利用这点小漏洞成就我方的胜利。在经商活动中，细心而精明的经营者也常运用到“顺手牵羊”的计谋：由市场中出现的微小机会、微小利益发现商机；由竞争对手的微小漏洞处作文章，争取到一点一滴的成功，从而获得长期积累的巨大效益。

1955年，吴百福在日本大阪经营一家以加工、贩卖食品为主的公司——三喜殖产。每天上下班，他乘车往返于大阪和池田市。在车站

附近，他看到总有许多人挤在饭铺前面，等着吃热面条。天长日久，吴百福想到："看来日本人喜欢吃面条。""好，我就搞面条！"由于他的这一决断，致使以后创造了一个在20世纪80年代初拥有2500亿日元市场的巨大产业——方便面产业。

吴百福对当时日本市场进行了分析，发现除街上饭馆供应的面条外，日本还有一种也叫面条的保存食品。这种干面条需要用开水煮20多分钟才能吃，而且还得准备调料，难以实现大量销售。于是，他为自己的产品定下目标——"只要用开水一冲就可以吃。"

为研制这种新产品，吴百福在池田的住宅中，搭起一间简易工作棚，买了一台轧面机，一个人便开始试制工作。

经过无数次的失败，吴百福历经3年时间的研制，于1958年8月在东淀川区田川的工厂生产出第一批方便面——鸡肉方便面。这是日本、也是全世界第一个方便面产品。

产品试销初期，批发商视其为一种时髦的"新鲜货"，因而对其敬而远之。但产品却在当时创立的超级市场——大荣百货店（被称为家庭主妇的商店）成为抢手货。同年底，吴百福将公司更名为日清食品公司，正式开始生产、销售方便面，从而成了日本甚至全世界的第一个方便面企业。

1960年1月，日本另一家明星食品公司用咸汤和面加味的方便面产品挤进市场。其后，日本关东地区有20多家企业及各大渔业水产公司也纷纷推出这种产品，方便面市场开始了激烈的竞争。日清食品公司这个先发型企业的垄断利润的时间不到一年半，也许是先发型企业中时间最短的。原因在于：一、市场需求大；二、行业进入屏障很小。

1963年，明星食品公司的外添调料型方便面销量大增，达到了与日清食品公司并驾齐驱的地位，个别月份，明星食品公司的销售额甚至超过了日清食品公司。

为了使自己的公司稳居行业第一位，吴百福给研究所下达任务：研究出自己的外添调料型方便面。

日清食品公司在研究新产品的过程中，用生产中破碎的方便面意

外地开发出一种新型的方便面——方便炒面。吴百福不顾其他董事的反对，决定试销30万份。不料，1963年7月，30万份方便炒面在日本关西地区上市，仅3天时间便全部售出。从此，方便炒面亦成为日清食品公司的拳头产品之一。

1968年，日清食品公司开始开拓海外市场，1970年，在美国建成方便面生产工厂。受美国消费者方便面吃法的启发，日清食品公司于1971年生产同类新产品——杯装方便面，并迅速占领日本、美国等市场。

到1994年，日清食品公司在美国、巴西、新加坡、印度、荷兰、泰国、中国等国家和地区成立了21家工厂，方便面产品销售到80多个国家和地区，成为全世界最大的方便面跨国公司。

吴百福成功的一个重要原因，是他善于从普通的生活现象中发现人们的潜在需要，并努力生产出使顾客的潜在需要得到满足的产品。在车站的突发奇想可谓是“顺手牵羊”，可贵之处在于，他抓住灵感不放，坚信这个领域是块宝地，在决策时迅速、果断。

第十三计：打草惊蛇

【原文】

疑以叩实，察而后动；复者，阴之谋也。

【译文】

发现可疑情况就要弄清实情，只有在侦察清楚以后才能行动；反复了解和分析敌方的情况，是发现阴谋的重要方法。

【浅析】

此计名出自唐代段成式的《酉阳杂俎》，说的是唐代当涂县令王鲁贪赃敛财，搜刮民脂民膏。一天，当地百姓联名告发他手下的一个人受贿。王鲁见了状子，十分恐慌，生怕自己的不法行径也被揭露出来，便不由自主地在状子上批了八个字："汝虽打草，吾已惊蛇"。

"打草惊蛇"作为谋略，是指敌方兵力没有暴露，行踪诡秘、意向不明时，切记不可轻敌冒进，应当查清敌方主力位置、运动状况，再决定下一步的行动。"打草"的目的是为了"惊蛇"，如果不能惊蛇，打草也是枉然的。所以打草必须是"巧打"，打草前须对蛇的方位、环境和习性等有所了解和分析，而"打草"的方式也应当精心设计。在军事战略中，"打草"即佯攻，目的在于引蛇出洞。

【典故】

春秋时期，绞国是一个小诸侯国，但其城墙高森坚固，易守不易攻。楚国攻打绞国，采取正面进攻的方法，始终不行。

楚国谋臣使出一计：先派出一队不带武器的士兵，装作打柴的农夫，到绞国城北的山中砍柴，故意惊动了绞国的城防力量，绞国军队赢取了暂时的胜利。第二天，绞国集中优势兵力，再一次的到山里捕杀楚国“砍柴人”。而这时，楚国早已设下埋伏，一举将追杀砍柴人的绞国军队全歼。随即，楚国顺利攻克绞城，灭了绞国。

【案例】

克莱斯勒公司的翻身仗

“打草惊蛇”常被企业管理者用来摸清敌情。面对变幻莫测的商品市场，信息是企业竞争制胜的法宝。任何一个产品都是在可行性调查的基础上试产的，并有一个试销的过程。因此，在经济活动中运用“打草惊蛇”之计，不仅可使企业经营者减少市场风险，而且可使决策者更加理性，从而把握好企业发展大局。

20世纪80年代初，李·艾科卡为使克莱斯勒汽车制造公司重振雄风，决定把“赌注”押在敞篷汽车上，然而当时，由于时髦的空气调节器和立体声收录机对于没有车顶的敞篷汽车毫无意义，敞篷小客车几乎销声匿迹。

虽然预计敞篷小客车的重新出现会引起老一辈驾车人对它的怀念，引起年轻一代驾车人的好奇，但是克莱斯勒才从连续4年亏损的低谷中走出，再也经不起折腾，为了保险起见李·艾科卡采取了“打草惊蛇”的试销方法。

李·艾科卡让工人手工制造了一辆色彩新颖、造型奇特的敞篷小客车。当时正值夏天，李·艾科卡亲自驾驶这辆敞篷小客车在繁华的

汽车主干道上行驶。

在形形色色的有顶轿车洪流中，敞篷小汽车仿佛是来自外星球的怪物，立即吸引了一长串汽车紧随其后，最后几辆高级轿车把李·艾科卡的敞篷小汽车逼停在路旁，追随者围住李·艾科卡，提出了一连串的问题："这辆车是哪家公司制造的？""这是什么牌子的汽车？"

李·艾科卡面带微笑作了回答，心中对敞篷车的销售前景也有了初步把握。为了进一步验证，李·艾科卡又把敞篷小客车开到购物中心、超级市场和娱乐中心等地，每到一处，都吸引了一大群人的围观和探询。

李·艾科卡利用"打草惊蛇"的谋略，掌握了敞篷汽车的市场销售前景，不久一举推出男爵型敞蓬汽车，第一年就销售了23000辆，获得了巨大的经济效益。

裕兴跳舞毯的试用营销策略

"打草"是调查，"惊蛇"是找出隐患。在商业活动中，为了使其产品更符合市场的需求，就要在开发、研制之前，就其相关方面做市场调查。非但如此，在产品问世之初，也要搞一些试用营销活动，甚至是无偿让消费者使用。

最近几年，一种可以让人对着屏幕用脚玩游戏、可以跳舞健身的新玩意——跳舞毯悄然风靡全国，这个现象让各地的生产商与销售商忙乱起来。跳舞毯成了消费市场上的亮点。一直跟踪电子娱乐产品国际流行趋势的北京裕兴电子技术有限公司经过缜密细致的市场调查和论证分析，迅速地把自己研制的新产品推向市场并获得成功。作为跳舞毯市场的先行者——裕兴电子，利用"试用营销"的手段进行市场推广取得了较理想的效果。

裕兴是在跳舞毯销售量逐渐形成规模的时候，与新天利、博士龙两家同类企业同步推出跳舞毯项目的。在这种竞争充分的市场环境中，北京裕兴公司经过缜密的市场调研，对跳舞毯的社会心理需求、

市场现状、发展前景等几个方面做出评估。他们认为，跳舞毯与呼啦圈有本质的区别，是当代电子体育、居室体育的代表项目，是实现从工作、学习到运动状态转换的最佳选择，须以全新的产品策略、市场策略、形象策略迅速进入跳舞毯市场。

通过调研，裕兴打了三大战役——产品战役、营销战役、形象战役。在产品战役中，准确的产品定位和目标市场选择使裕兴跳舞毯的目标人群激增，而且与国家的全民健身计划相一致，得到了市场肯定。

在跳舞毯研制出来之后，裕兴并没有急于将其推向市场，而是采取了预热市场的“试用营销”方式进行推广。当年年初，裕兴在香港创业板上市挂牌的同时，还在中国的北京、广州、南京、澳门、香港、台湾等多个大中城市、海外的新加坡等地同步开展了盛况空前的健舞影碟机大试用活动。这次活动内容除包括有奖跳舞试用，还包括蒙机测试对比国内外同类跳舞毯、消费者集体订购机优惠打折等。试用营销取得了空前的成功，健舞概念深入人心，许多使用过的潜在顾客持币待购，等待裕兴跳舞毯的上市。裕兴跳舞毯一上市，就成为消费热点，跳舞毯供不应求。与此同时，裕兴与韩国青春偶像组合NRG签约，邀请他们作为裕兴健舞影碟机系列产品的形象代言人，裕兴形象战役轰轰烈烈地铺开。

通过裕兴的跳舞毯三大战役成功开展，重整了跳舞毯市场。增加了跳舞毯功能的裕兴影碟机销量大幅度增长；单独跳舞毯到目前为止市场占有率达到了30%，成为跳舞毯市场的著名品牌。此外裕兴用跳舞毯为契机一举成功切入计算机行业，并成功开拓出一条进入计算机类电子商品批发市场、连锁超市的营销渠道。

裕兴对市场进行缜密细致的调查和论证是“打草”，“试用营销”是“惊蛇”。二者相结合，才能促使许多隐秘的信息反映出来，为其制定适合消费者的规格和价格提供了依据。此举不仅是促销活动，更重要的是树立良好的企业形象和产品形象。

第十四计：借尸还魂

【原文】

有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之，匪我求童蒙，童蒙求我。

【译文】

有作为的，不求助于人；无所作为的，求助于人。利用无所作为的并顺势控制它，不是我受别人支配，而是我支配别人。

【浅析】

此计名来源于元朝岳伯川杂剧《吕洞宾度铁拐李》里铁拐李得道成仙的传说。从前，一个名叫李玄的人，拜太上老君为师，学长生不老之术。一天，他随太上老君魂游天际，留下凡胎肉体叫徒弟看守，说七日便回。到了第六天，徒弟忽然得到母亲病危的消息，匆忙将李玄的尸体焚化后离去。李玄的灵魂回来后无尸可投，不得不借路边一个刚死的乞丐的尸体还了魂。这样，李玄就变成了蓬头垢面、跛脚秃头的“铁拐李”了。

“借尸还魂”，原意指已经衰落或死亡的事物借另一种形式重新出现。引申为处于被动或面临失败的局面时，善于利用一切有利条件，扭转局势、争取主动，从而实现原先的意图。“借尸还魂”实际

上是一种无为而用的谋略，大凡有为的事物一般都难以驾驭或操控，因此不可以加以利用；凡是尚没有作为的事物，往往需要寻找依附而存在，因此可以利用。

“借尸还魂”不同于“借刀杀人”，“借尸还魂”是一种“暗中显明”的计策，其特点是在已经死亡或者失去活力的事物中注入新的生命力，然后“东山再起”；“借刀杀人”却是“明中设暗”，其特点是借助一个更为合适或者更有效的力量，实现自己所期望达到的目的。

【典故】

赤壁大战之后，刘备势力增强，但还不雄厚。他和孙权都把眼睛盯住四川，那里地理位置好，资源丰富，是个可以大展宏图的好地方。但是，曹操统一中原的决心已定，虎视眈眈，牵制住了孙权的力量。刘备、孙权一时都对四川无法下手。公元215年，曹操进攻汉中，张鲁降曹。益州刘璋集团形势危急。这时，刘璋集团内部争权夺利，分崩离析。刘璋深怕曹操进攻四川，心想，不如请刘备来，共同



抵御曹操。刘备得讯，喜不自胜，正中下怀，这不正是他进军四川的大好时机吗，他派关羽留守荆州，亲自率步卒万人进入益州。刘璋推举刘备为大司马领司隶校尉，自己为镇西大将军兼益州牧。

刘备、刘璋的这段好日子肯定长不了。一日，刘备接到荆州来信，说曹操兴兵侵犯孙权。刘备请刘璋派三万精兵、十万斛军粮前去助战。刘璋怕削弱了自己的力量，只同意派三千老兵出川。刘备乘机大骂刘璋：我为你抵御曹操，你却吝惜钱财，我怎能和你这种人合作

共事！于是向刘璋宣战，乘胜直捣成都，完成了占领四川的计划。刘备就是借刘璋这个“尸”，扩充了实力，占据了四川，为以后建国打下了基础。

【案例】

吉普车的“起死回生”

已经处于绝境中的情势会让很多人失去决胜的信心和勇气，但是有智谋的人总不会放弃反败为胜的希望。处于被动或其他不利的局面时，采用“借尸还魂”的计谋常常会取得意想不到的效果。但是如果借的巧妙，借的彻底，借的手法高超却仍旧离不开使用者的智慧。

1988年，在一次全国汽车会议上，一些与会代表对当时存在的庞大数量的北京212型吉普车颇多议论，认为随着汽车工业的发展，212型吉普的密封性、舒适性差，车型不美观等缺陷越发明显；况且大部分车已经到了大修甚至报废的程度。因为装配任务太大，这批数目可观的车辆简直成为“鸡肋”——弃之可惜，食之无味。

议论很快像烟圈一样消散，但平顶山市交通局的赵福民心里却是一动：这里有文章可作，要知道仅河南一省，就拥有三万辆212型吉普车。何不改造这批旧吉普车，来个“借尸还魂”？

回到平顶山交通局，经过对212型吉普车改装方案的可行性论证，赵福民和平顶山交通局决定建立一个改装总厂，并很快从全国各地聘来八十多名技术人员。数月之后，平顶山汽车改装总厂成立了。

面对一辆辆停放在厂内待改装的旧吉普，平顶山汽车改装总厂领导一班人仔细平衡经济效益和社会效益，经过多次论证，最终确定了改装方案。

他们保留了212型吉普车爬坡力强、涉水深等耐用特性，加长车身，并将原布篷车身改为金属冲压车身，以增加密封性；为了增加吉普车的舒适性、车内全部用软材料装饰，座椅改为半自动可调式高背

全泡沫型，并加装空调机和收音机。该厂还规定，用户可依据自己的喜欢任选车型及车身颜色。

“化腐朽为神奇”。经过平顶山汽车改装总厂的“打扮”，一辆辆212型吉普车顿生光辉，使用户大为满意。

由于改装后的212型吉普车既保留了良好的越野性能，又增加了舒适性和密封性，故而大受欢迎。建厂不久，该厂已改装完毕200辆旧吉普车。副厂长为客户算了一笔账：采用旧车改造的办法，比买新车可节约费用60%以上，这也是该厂生意盈门的保证。

平顶山汽车改装总厂用“借尸还魂”的手法，在行销上以“再定位”的策略，使近乎报废的旧吉普起死回生，重新在市场上攻城略地，大发利市。

在兵法中有“绝处逢生”一说，其意是处在极危险境地中的人必将竭尽全力拼搏，才能有生存的希望。在企业经营中，对于衰落期产品，或连年亏损的企业，要善于“借尸还魂”，要改转适销对路的产品，要改革企业的管理，哪里有生机就往哪里转，绝不犹豫。

巨人借“脑白金”重出江湖

一个已经死亡的事物是否还有机会“死灰复燃”呢？答案是肯定的。只要凭借有利的时机和得当的战略战术就可以重新站起来。在商场上，“胜败乃兵家常事”这句话并不是一句空话，史玉柱所创造的神话恰恰印证了这一点。

“巨人”又重新站起来了。“脑白金”——也就是当年断送巨人集团的元凶之一的“脑黄金”，仿佛一夜之间，再次在中国缔造了一场保健品神话，使巨人就像当初戏剧般倒掉一样，又戏剧般地东山再起。凭着脑白金，史玉柱不但还清了巨额债务，而且又一次成为亿万富翁，并再度走上各大媒体的显要位置，成为焦点人物。

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金。”从2000年起，中国广告界没有比脑白金更俗气更直白的广告，但是同样，这个顺口溜广告的

市场效应之巨大，也不能不让那些指手画脚者服气。在不到三年时间里，脑白金神话般地从几十万启动资金裂变成十几亿元，这与从败走巨人的史玉柱当然密不可分。史玉柱的营销战法总结起来仍不过是关键的三句话："好的产品，好的策划和好的队伍。"

"巨人"倒下后，健特生物就是史玉柱出山的新平台。他将"脑黄金"的名字改成了"脑白金"，并从一个朋友处获得50万元资助，在上海注册了健特公司，在珠海注册了康奇公司和士安公司。但是为了掩人耳目，躲避债权人和媒体的追击，史玉柱这次彻底从台前退到了幕后，把自己神秘地隐藏了起来。在这些公司当中，史玉柱都不是法人代表。包括史玉柱的大本营上海健特公司，法人代表也是由他的一名部下担任，史玉柱本人的公开身份则是"策划总监"，而双方私下签订秘密协议，史玉柱才是事实上的老板。脑白金创业初期之所以如此顺利，和这近20个能征善战、经过脑黄金营销实战的团队的努力是分不开的。其决策班底和省区经理来自巨人IT或者脑黄金时代，这部分人员相当稳定，从健特运作脑白金开始就没怎么变动。

"脑白金"出来之后，通过大规模、密集性的广告攻势，迅速填补了国内保健品行业低迷期过后的市场空当，风靡全国。到2000年，销售额超过10亿元，员工数千人，并在全国建立了拥有200多个销售点的庞大销售网络，规模超过了鼎盛时期的巨人集团。

史玉柱，这位在落难时千夫所指、几乎被送进监狱、攀登珠峰时又差点葬身雪山的著名"失败者"，3年之后竟然凭借这种"借尸还魂"的计谋又奇迹般地站了起来。

PDG

第十五计：调虎离山

【原文】

待天以困之，用人以诱之，往蹇来返。

【译文】

等待自然条件对敌人不利时再去围困敌人，用人为的假象去诱惑敌人，向前进攻有危险，那就想办法让敌人反过来攻我。

【浅析】

“调虎离山”一语源于《管子·形势解》：“虎豹，兽之猛者也，属深林广泽之中人畏其威而载之。人主，天下之有势者也，深居则人畏其势。故虎豹去其幽而近于人，则人得之而易其威。人主去其门而迫于民，则民轻之而傲其势。故曰，‘虎豹托幽而威可载也。’”意思是说，虎豹是兽类中最威猛的。当它们居住在深山大泽中时，人们就会因惧怕其威风而敬畏它们。君主时天下最有势力的人，如果深居简出，人们便会害怕他的势力。虎豹若是离开它们居住的深山大泽而走近人类居住的地方，人们就可以将它捕捉使它失去原来的威风。做君主的若是离开王宫的门而与普通的人混在一起，人们就会轻视他而以傲慢的态度看待他。所以说，虎豹只有不离开它们居住的深山幽谷，其威风才会使人感到畏怯。

《管子》中所言虽然尚未使用“调虎离山”一语，但已经包含只有将老虎调离深山，才能将其制服的意思。后来在民间语言、文学作品中便逐渐出现了“调虎离山”的说法。如明代吴承恩的《西游记》第五十三，孙大圣对如来真仙说：“才然来，我使个调虎离山计，哄你出争战，却着我师弟取水去了。”

作为兽中之王的老虎占据地形有利的大山，必然横行无忌，难以捕获。如果引诱老虎离开大山，那么就很容易捉到它，正所谓“虎落平川被犬欺”。这是“调虎离山”的原意。

“调虎离山”所引卦辞“往蹇来返”出自《易经·蹇》卦。本卦为异卦相叠（艮下坎上）。上卦为坎为水，下卦为艮为山。山上有水流，山石多险，水流曲折，言行道之不容易，这是本卦的卦象。从引申的意义来说，“虎”指敌人，“山”指敌人占据的有利地形或凭借的有利条件。使敌人离开有利地形，或者使敌人失去有利条件，然后施行袭击和包围，都可视为“调虎离山”之计。运用这个道理，在战场上若遇到强敌应当善用计谋，用假象诱使敌人离开驻地使其就范，丧失他的优势，由主动变为被动，以利我出其不意而制胜。

此计与《孙子兵法·谋攻篇》中“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的思想相吻合。同时，此计也含有要善于调动敌人，不要被敌人所调动之意。

【典故】

东汉末年，军阀并起，各霸一方。孙坚之子孙策，年仅17岁，年少有为，继承父志，势力逐渐强大。公元199年，孙策欲向北推进，准备夺取江北卢江郡。卢江郡南有长江之险，北有淮水阻隔，易守难攻。

占据卢江的军阀刘勋势力强大，野心勃勃。孙策知道，如果硬攻，取胜的机会很小。他和众将商议，定出了一条调虎离山的妙计。针对军阀刘勋极其贪财的弱点，孙策派人给刘勋送去一份厚礼，并在信中把刘勋大肆吹捧一番。信中说刘勋功名远播，令人仰慕，并表示

要与刘勋交好。孙策还以弱者的身份向刘勋求救。他说，上缭经常派兵侵扰我们，我们力弱，不能远征，请求将军发兵降服上缭，我们感激不尽。刘勋见孙策极力讨好他，万分得意。上缭一带，十分富庶，刘勋早想夺取，今见孙策软弱无能，免去了后顾之忧，决定发兵上缭。部将刘晔极力劝阻，刘勋哪里听得进去？他已经被孙策的厚礼、甜言迷惑住了。

孙策时刻监视刘勋的行动，见刘勋亲自率领几万兵马去攻上缭，城内空虚，心中大喜，说："老虎已被我调出山了，我们赶快去占据它的老窝吧！"于是立即率领人马，水陆并进，袭击卢江，几乎没遇到顽强的抵抗，就十顺利地控制了卢江。刘勋猛攻上缭，一直不能取胜。突然得报，孙策已取卢江，情知中计，后悔已经来不及了，只得灰溜溜地投奔曹操。

【案例】

瓦解对方优势和野心的计谋

"调虎离山"之计，在现代商战中常见运用，其关键是"调"。为了获取胜利，通过制造各种假象，让对方产生错觉，然后因势利导去牵着对方走，或是故意泄露一些假情报来"调"动对方朝着错误的方向发展，以达到削弱对方、战胜对方的最终目的。

在商战中，当条件对对方有利时，就要制造人为的假象，诱其上当。在下面的例子中，王经理便是用调虎离山之计购进大理石的。

王经理经营的"珠光商场"、"珠光酒店"、"珠光宾馆"系列，号称"珠光城"。珠光城在省城是"城"上之明珠，商场、酒店、宾馆三位一体，经营有方，获利可观，王经理也是省城的知名人士。最近，王经理争得一地，准备再建一个"珠光夜总会"，并打算从本市的大发大理石加工厂购进一批大理石。

珠光城的王经理跟大发大理石厂韩经理商定，3天后进行谈判。

韩经理知道，珠光城的王经理之所以选择他们大发大理石厂，是因为附近只有他们厂生产的大理石质量最好，足以和进口大理石媲美，当然价格要比进口大理石便宜得多。韩经理是一个很有野心的人，他想在谈判时提出一些要求作为销售大理石的交换条件，他不是想抬高价格，而是想入股“珠光城”。

第四天，谈判开始了，寒暄之后，王经理转入正题，提出大量购进一批大理石。韩经理当即同意，并提出自己想入股珠光城的想法，否则将不把大理石卖予珠光城。王经理没有同意，谈判不欢而散。

王经理回去后，正为大理石一事发愁，一个刚成立的大理石厂经理找上门来，要以较低的价格卖给珠光城大理石。王经理知道，这个刚成立的大理石厂的产品质量肯定不如大发大理石厂，但他还是稳住这个人，并约定次日见面。

韩经理知道这事后，立即着了慌，他没料到珠光城会和别的厂家交易，只好立即答应一切条件，并不再提入股珠光城一事。

上例谈判，王经理成功地运用了“调虎离山”之计，打消了韩经理投资珠光城野心，促使他为保住销路而和自己做这笔大理石生意。

“调虎离山”还是“引狼入室”？

“调虎离山”之计的意思是说，利用自己的天时地利去打击对手，制造人为的谋略引诱对手就范。如果正面交锋有危险，倒不如把对手引出后再采取行动，在“运动”中制服对手。

20世纪80年代，美国通用汽车公司董事长兼经理史密斯，经过一番深思熟虑后作出重大决策，将公司属下位于加利福尼亚费雷门托市的一家汽车厂拿出来，与日本丰田汽车公司合并，生产丰田牌小轿车。当时日本丰田汽车早已凭其质优价廉进入美国市场，驰骋于美洲大陆。打入美国本土，自然是雄心勃勃的丰田公司求之不得的好事，所以谈判一拍即合，合并即告成功。

美国人早就对日本汽车“侵入”美洲大陆反感至极，史密斯居然

公开将日本公司大摇大摆请到本国生产汽车，这简直是引狼入室。为此，美国汽车业界对此举颇有微辞。

究竟是“引狼入室”，还是“调虎离山”，史密斯自有他的道理。他深知，美国汽车业界之所以在日本汽车大举进攻之下束手无措，一个很重要的原因就是以往太轻敌了。当初日本车刚刚驶入美洲之时，几乎所有美国汽车商都认为日本车不过是初学者的小玩意儿、廉价的商品。对日本汽车售价低、性能好、省燃料的特点缺乏正确的认识，等到日本汽车在美国越来越畅销时，美国同行便一筹莫展、手足无措了。其实，史密斯与日本丰田汽车公司合并之举，绝不表明他已向日本同行俯首称臣，他知道要与之较量进而战胜它，就必须了解它，学习它。时至今日，没有一家美国厂商不明白，要想与日本汽车竞争，必须降低生产成本和提高车辆品质，只有两手齐抓，双管齐下，才能赢得这场竞争。而通用汽车公司把一家工厂与丰田公司合并，目的正是“调虎离山”，在于学习日本公司的生产方式和管理经验，然后结合美国和本公司的实际情况加以消化吸收，尽快实现战胜日本汽车的根本目的。

其实，无论是调虎离山，还是引狼入室，企业家必须掌握的商战要诀就是要“避实击虚”的战术，严防“请神容易送神难”的窘迫境况，商场如战场，成败论英雄。市场竞争，残酷无情。只有另辟蹊径、敢于创新、先于别人断然出击，然后出其不意，攻其不备，顺其势而将计就计就能胜利夺“标”。但是在商场中使用“调虎离山”之计不仅需要企业家有勇气和魄力，更需要一双慧眼和机警应变的头脑，否则真的成为“引狼入室”，后果不堪设想。

第十六计：欲擒故纵

【原文】

逼则反兵；走则减势。紧随勿迫，累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。

【译文】

逼敌过甚会遭其反扑，让敌逃跑反而能削弱其气势。追击宜尾随而不迫切，消耗其体力，消磨其斗志，等到敌溃散时再去擒拿，可以避免流血战斗。所以，暂缓过急行动，小心行事，瓦解敌人，便会有利于自己。

【浅析】

此计名出自《道德经》（又称《老子》）第三十六章："将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。"老子这句话体现出高妙的辩证思想，后世对此多有发挥。《鬼谷子》指出："去之者纵之，纵之者乘之。"

此计也出现在清代吴趼人著的《二十年目睹之怪现状》第七十回："大人这里还不要就答应他，放出一个欲擒故纵的手段，然后许其成事。"

"欲擒故纵"，意思是为了捉住敌人，事先要放纵敌人。这是一

种放长线钓大鱼的计谋，但是要注意“纵”的度的把握。“纵”不是放虎归山，而是有目的地放松，以防敌人狗急跳墙、垂死挣扎。

此计的要点在于：散其力而后擒。即等到敌人力量分散、削弱了，再毫不费力地擒拿。

【典故】

蜀汉建立之后，定下北伐大计。当时西南夷酋长孟获率十万大军侵犯蜀国。诸葛亮为了解决北伐的后顾之忧，决定亲自率兵先平孟获。蜀军主力到达泸水（今金沙江）附近，诱敌出战，事先在山谷中埋下伏兵，孟获被诱入伏击圈内，兵败被擒。

按说，擒拿敌军主帅的目的已经达到，敌军一时也不会有很强战斗力了，乘胜追击，自可大破敌军。但是诸葛亮考虑到孟获在西南夷中威望很高，影响很大，如果让他心悦诚服，主动请降，就能使南方真正稳定。不然的话，南方夷各个部落仍不会停止侵扰，后方难以安定。诸葛亮决定对孟获采取“攻心”战，断然释放孟获。孟获表示下次定能击败你，诸葛亮笑而不答。孟获回营，拖走所有船只，据守泸水南岸，阻止蜀军渡河。诸葛亮乘敌不备，从敌人不设防的下流偷渡过河，并袭击了孟获的粮仓。孟获暴怒，要严惩将士，激起将士的反抗，于是相约投降，趁孟获不备，将孟获绑赴蜀营。诸葛亮见孟获仍不服，再次释放。



以后孟获又施了许多计策，都被诸葛亮识破，四次被擒，四次被释放。最后一次，诸葛亮火烧孟获的藤甲兵，第七次生擒孟获。终于感动了孟获，他真诚地感谢诸葛亮七次不杀之恩，誓不再反。从此，蜀国西南安定，诸葛亮才得以举兵北伐。

【案例】

包拯奇招审歹民

“欲擒故纵”之计被广泛运用在各个领域。有些人本来想得到某些东西或达到某个目的，表面上却装作不闻不问，好像与自己无关，而暗地里却细心谋划，一旦时机成熟，便立即出击。

宋仁宗年间，天长县的一个农民有一天发现自家的耕牛口里流血，大口喘气。仔细一看原来是牛舌被人割掉了。这个农民于是风风火火跑到县衙向知县包拯告状。

包拯想：此事一定是与农民有仇的人所为，但是没有证据不能随便抓人，只能运用妙计引割牛舌的人自己跳出来。包拯对那个告状的农民说：“没有舌头的牛反正不能存活了，你回去把牛杀了卖钱吧！”农民说：“没有牛我家的地无法耕种。求大老爷为民做主，惩治坏人。”包拯佯装生气大声说：“一个牛舌有什么大惊小怪的，这点小事也来告状，赶快出去！”

告状农民见知县大人生气不敢再说话，只好忍气吞声地把牛杀了。没过几天，有人来县衙告状，说农民私宰耕牛。按宋律，私宰耕牛是违法的。包拯一听，勃然大怒，厉声说道：“你为何偷割了人家的牛舌，又落井下石来告他的状？”这个人大惊失色，没想到包拯一眼就识破了他的诡计，吓得连忙叩头认罪。

割掉牛舌不是害人者的目的，以私宰耕牛为名诬告于人才是害人者的目的。包拯看到了问题的实质，知道害人者不达目的是不肯罢休的，便采取“欲擒故纵”之计引诱害人者前来告状，从而一举破获。

精明的老鞋匠

人们往往有这么一个心理：越难得到的东西越想得到，容易得到的东西反而觉得不好。因此，把握好人们的这个心理，松弛有度、欲

擒故纵，吊足别人的心理，往往会得到最大的利益。

一个老鞋匠正在和几个老人闲聊，走过来一名穿戴入时的妇女，送来一只皮鞋问老鞋匠："师傅，你看这鞋能修吗？"

老鞋匠看了一眼，说："您看我有活正忙着呢，您如果着急，里边还有几个修鞋的。"妇女的确不愿意等，就朝里走去了。

有人便不解地问老鞋匠："为什么有活儿来了，你却给支走了呢？"

老鞋匠笑着说："你看那只鞋做工精细、皮质又好，少说得上千元，如果修不好，弄坏了咱可赔不起。不是我夸口，我不敢接的活儿，别人也绝对不敢接，最后啊，她一准儿回来。"果然，那妇女不大会儿工夫就又回来了。老鞋匠把鞋拿到手里左瞧右看："您这鞋得认真仔细地修，很费时间的，您明天来取吧。"妇女虽然不太情愿，但也只好应允。

等她走后，老鞋匠三下五除二，一会儿就把鞋给修好了。刚才那人见此，迷惑不解地问："你修得这么快，为什么非让人家明天来取？"老鞋匠笑了："看着你把鞋修好，顶多收三五块钱，等到明天，那么贵的鞋至少收十元。"第二天，妇女取鞋时，看见鞋修得很好，高兴地给了20元走了。

老鞋匠懂得"欲擒故纵"，又懂得吊顾客的胃口，的确是摸透了顾客的心理，因此"三五块钱"也轻易地变成了"二十块"。

第十七计：抛砖引玉

【原文】

类以诱之，击蒙也。

【译文】

用类似的东西诱惑敌人，使敌人糊里糊涂地上当受骗。

【浅析】

宋代释道原撰的《景德传灯录》卷十：“大众晚参，师云：‘今夜答话去也，有解问者出来。’时有一僧便出，礼拜。稔曰：‘比来抛砖引玉，却引得个墼子。’”（墼：没有烧的砖坯）

“抛砖引玉”是一种先予后取的策略，己方付出较小代价，却得到较多好处；做出较小牺牲，却赢得较大胜利。在这一计中“砖”和“玉”是一种形象的比喻。“砖”是小利，是诱饵；“玉”是作战目的。这正如钓鱼一样，只有让鱼儿吃到一点儿甜头它才会上钩；敌人只有占了一点儿便宜才会误入圈套。

“抛砖引玉”贵在其“砖”要似“玉”，是一种示形于敌的伪装；“玉”的价值也确实要高于“砖”。只有懂得取舍的人才能娴熟运用此计。

【典故】

唐朝时有一个叫赵嘏（gǔ）的人，他的诗写的很好。曾因为一句"长笛一声人倚楼"得到一个"赵倚楼"的称号。那个时候还有一个叫常建的人，他的诗写的也很好，但是他总认为自己没有赵嘏写的好。

有一次，常建听说赵嘏要到苏州游玩，他十分高兴。心想，"这是一个向他学习的好机会，千万不能错过。用什么办法才能让他留下诗句呢？"他突然想到一计，"赵嘏既然到苏州，肯定会去灵岩寺的，如果我先在寺庙里留下半首诗，他看到以后会补全的。"于是他就在墙上题下了半首诗。

赵嘏后来真的来到了灵岩寺，在他看见墙上的那半首诗后，便提笔在后面补上了两句。常建的目的也就达到了。他用自己不是很好的诗，换来了赵嘏的精彩的诗。

【案例】

油漆店以刷子"钓"顾客

聪明的人总是会在恰当的时机，以较小的牺牲赢得较大的胜利。当然，抛出的"砖"必须是让对方感兴趣的，否则将不会引来想要的"玉"。另外，在使用此计时应当有针对性，注意成本的控制和"抛砖"的手段，最终得以实现预期的目的。

美国立契蒙市有一家油漆店，生意做得并不理想。油漆商特利斯克为了吸引顾客，想出了一个主意。

经过一番市场调查，他先确定了一批有可能成为顾客的人，给500个准顾客各邮寄了一把油漆刷子的木柄，同时寄去一封介绍商店的信，请顾客凭信到店中领取刷子的另一半——毛头。结果呢？只有100多人前来，虽然其中大部分除领走毛头外，也买了油漆，但并没

有达到引来大批顾客的初衷。

效果虽然不太理想，但毕竟有了一点成绩。怎样吸引更多的顾客前来呢？特利斯克想，油漆刷子的木柄扔掉并不可惜，它对顾客的吸引力也并不大，顾客为此专门跑一趟未必值得，如果是一把完整的刷子，大部分人就不一定舍得扔掉了，而且如果想买油漆的话，当然会想到赠刷子的油漆店，如果我再稍微降价，来购买的人肯定会比从前多。于是，他改变了方法。特利斯克给1000多个有可能成为顾客的人邮寄了油漆刷子，同时也寄去一封有声有色的信：

“朋友，您难道不愿意油漆您的房子，让贵宅换上新装吗？为此，鄙店特地赠送您一把油漆用的刷子。我店从今天起3个月内为特别优惠期，凡是手执信函前来我店的主顾，油漆一律8折优惠，请勿错失良机。”

油漆店这一招使许多人产生了好感，不久，有750人到商店来购买油漆，后来，他们都成为特利斯克的老主顾。随着越来越多的人光顾，油漆店的生意也越来越好。

瑞典的“凯旋门”

没有无回报的付出，同样也没有无付出的回报。只有懂得取舍、目光长远、充满睿智的人才能驾驭对方，以最小利益的付出争取到最大利益的回报。当然，抛出的必须是让对方真正感兴趣的“砖”，否则就发挥不了作用。得和失之间的转化也同样需要一个过程，有时并不是马上可以见到效果的，需要耐心等待。

在瑞典的一座小城里，有一个颇有才华的青年。他自学了建筑专业，曾协助一些著名的建筑师修建过大型建筑物。但是，由于出身贫寒，又没有正式教育文凭，所以不受人重视。他为此而感到苦恼。

当时的瑞典国王是查理四世。查理四世原是拿破仑手下的将领，是法国人，后受到瑞典老国王的赏识，便拜瑞典老国王为义父。瑞典老国王死后，他继承了王位。查理四世率领随从经过这座小城，这个

不得志的青年只能远远地看着。怎样才能见到国王并受到国王的重视呢？他经过一番考虑，终于有了主意。

这个年轻人以最快的速度和最优的质量，在小城的中心广场建筑一座“凯旋门”。它虽然没有法国“凯旋门”那样高大，但仍以一种精致和美观的外形得到了人们的关注和赞美。

有一天，国王又经过小城，果然被“凯旋门”吸引住了。看着这座“凯旋门”，国王想起了自己的祖国，勾起了对自己一生经历的感慨。他没想到这座小城竟有这样出众的人才。于是，国王召见了这个青年，并且给予鼓励。

从此，这位得到国王赏识的青年人，如一颗耀眼的新星受到人们的关注，他的卓越才华终于有了用武之地。

冯谖散财收义

“抛砖引玉”是一种先予后取的策略，用己方较小的付出来换取对方较大的好处；用最少的牺牲，来换得全局的胜利。史学家范晔说：“天下皆知取之为取，而不知予之为取。”正是一语道破了抛砖引玉的得失观。使用此计需要心胸宽广、目光长远，若非此，不能深谙“抛砖引玉”之妙用，不能领悟“放长线钓大鱼”的精髓。

战国时，齐国的孟尝君是一个以养士人出名的相国。由于他待士人十分真诚，感动了一个具真才实学而十分落魄的士人，名叫冯谖，冯谖在受到孟尝君的礼遇后，决心为他效力。

一次孟尝君要叫人为他到其封地薛邑讨债，问谁肯去？冯谖说我愿去，但不知用催讨回来的钱，需要买什么东西？孟尝君说就买点我们家没有的东西吧！冯谖领命而去。到了薛邑后，他见到老百姓的生活十分穷困。老百姓听说孟尝君的讨债使者来了，均啧啧有怨言。于是，他召集了邑中居民，对大家说：“孟尝君知道大家生活困难，这次特意派我来告诉大家，以前的欠债一律作废，利息也不用偿还了，孟尝君叫我把债券也带来了，今天当着大伙的面，我把它烧毁，从今

以后，再不催还！”说着，冯谖果真点起一把火，把债券都烧完了。薛邑的百姓没有料到孟尝君如此仁义，个个感激涕零。冯谖回来后，孟尝君问他讨的利钱呢？冯谖回答说：不但利钱没讨回，借债的债券也烧了。孟尝君便大不高兴，冯谖对他说：您不是要叫我买家中没有的东西回来吗？我已经给您买回来了，这就是“义”。焚券市义，这对您收归民心是大有好处的啊！

果然，数年后，孟尝君被人谮谗，齐相不保，只好回到自己的封地薛邑。薛邑的百姓听说恩公孟尝君回来了，全城出动，夹道欢迎，表示坚决拥护他，跟着他走。孟尝君甚为感动，这时才体会到冯谖的“市义”苦心。这就叫“好予者，必多取”，小的损失可以换取大的利益。

没有无回报的付出，也没有无付出的回报，领导者要适时地给对手以微利，这样才能钓得大鱼。

PDG

第十八计：擒贼擒王

【原文】

摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。

【译文】

摧毁敌人的主力，擒住它的首领，就可以瓦解它的整体力量。就好像龙离开大海到陆地作战而面临绝境一样。

【浅析】

此计名出自唐代诗人杜甫的《前出塞》诗："挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。"

"擒贼擒王"，原意指擒得敌军的统帅，自然敌军必败。引申为凡事能抓住关键的方面，其他方面的问题也就迎刃而解了。这正如"打蛇要打七寸"，七寸是蛇的致命之处，打了七寸，蛇就完了。运用在军事中，此计指击垮敌人的主力要擒拿敌军的首领，使敌军彻底瓦解。

一个组织的运作和发展取决于其中的关键人物，一旦关键人物不存在便树倒猢狲散。所以，消灭和瓦解一个组织，最好的方法就是攻击其重心，也就是它的首领和关键人物。一旦击倒他们，组织就会出现群龙无首的状况，很快就会被破坏。此计也强调了这么一个道理：

作战要通观全局，扩大战果，以争取全胜为目的，如果放走竞争对手的主干力量则后患无穷。

此计运用了哲学中矛盾论的观点，做事要抓主要矛盾，解决矛盾要抓主要方面，只要解决主要矛盾、主要方面，问题就会迎刃而解。

【典故】

春秋时期的吴国公子姬光是吴王诸樊的儿子，诸樊死后，姬光本应继位，但他遵守父命，将王位让给了叔叔夷昧。等到夷昧死时，按理应轮到姬光继位，不料夷昧之子王僚贪得无厌，竟自立为吴王。公子姬光心中不服，暗中寻思着如何杀掉王僚以夺回王位，但苦于朝中大臣多是王僚的党羽，只能等待时机。这一天，伍子胥从楚国逃难到吴国，姬光将他收为心腹，并向他请教夺取王位的计谋，伍子胥给姬光出了一个“擒贼擒王”的计策。首先，将手握重兵的王僚的亲信庆忌、掩余等人从他的身边调开，然后，再找机会刺杀王僚，王僚一死，其属下必然土崩瓦解，此外，伍子胥还向姬光推荐了勇士专诸。

因为王僚极爱吃鱼，所以姬光先把专诸派到太湖边上去学做鱼。三个月之后，专诸手艺学成，凡是尝过专诸做的鱼的人均对其手艺赞不绝口。于是姬光便把专诸藏在自己府中，图谋刺杀王僚。

又过了一些日子，吴国的邻国楚国的国君去世。根据伍子胥的计谋，姬光力劝吴王伐楚，而自己却假装从车上摔下伤了脚。于是王僚就派掩余为将，再派庆忌联络郑国、卫国等小国，共同攻打楚国，只将姬光留在吴国朝中。很快战事便陷入了胶着状态。姬光见时机成熟，便对王僚说：“我府上新近来了一名厨师，最擅长做鱼，请大王到我的府内来品尝。”王僚一听说吃鱼，便来了兴致，随口就答应下来。席间，姬光借故先溜了出去，而专诸双手捧着做好的鲜鱼走上殿来。王僚手下的武士对他上上下下搜了个遍，也没有发现任何武器，于是便命他将鱼捧给王僚。不料专诸将短剑暗藏于鱼腹之中，在靠近王僚时他突然抽出匕首，直刺王僚胸口。王僚毫无准备，大叫一声便

气绝而亡。姬光见专诸得手，便派人追杀王僚的随从。树倒猢狲散，王僚一死，他的手下便作鸟兽散。不久，姬光驱车入朝，聚集群臣，自立为吴王，这就是吴王阖闾。

【案例】

索尼巧擒“带头牛”

“擒贼擒王”是从军事战争中得到的启示。从哲学的角度来讲，它要求抓住主要矛盾，抓住问题的关键，从而打击对方、克敌制胜。在销售中，运用“擒贼擒王”之计，就是要找到一个信誉度较高的公司，将其作为销售产品的“带头牛”，通过它打开销售市场。

今天，日本索尼公司的彩色电视机早已饮誉全球。但是，20世纪70年代中期，在美国它还是一种名不见经传，无人问津的“杂牌货”。

当卯木肇先生风尘仆仆来到美国芝加哥市，担任索尼公司国外部部长时，索尼彩电竟在当地寄卖商店里睡大觉，蒙尘垢面，几乎无人问津。

面对如此难堪的局面，卯木肇先生苦苦思索，几乎一筹莫展。

一天，他偶然经过一处牧场。当时夕阳西下，飞鸟归林，一位稚气的牧童牵着一条健壮的大公牛进牛栏。公牛的脖子上系着一个铃铛，叮当叮当地响着，一大群牛跟在这头公牛屁股后面，温驯地鱼贯而人。卯木肇看着看着，忽然大叫一声“有了”。

原来，他触景生情，灵感突发，悟出了一种推销彩电的办法：眼前这一群庞然大物规规矩矩地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一条“带头牛”。索尼彩电要是能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快就会打开销路吗?

经过研究，卯木肇选定当地最大的电器销售商马希利尔公司为主攻对象。第二天上班时，他兴冲冲地赶到马希利尔公司求见公司经

理。名片经传达人员递进去很久才退回来，回答是“经理不在”。

卯木肇先生心想：刚刚上班，经理肯定在办公室。也许是他太忙，不愿接见，明天再来吧。第二天，他选了一个估计经理较清闲的时候去求见，这次仍没见到。

直到第四次求见，卯木肇先生才见到经理。

“我们不卖索尼的产品，”没等卯木肇先生开口，经理劈面就是一句，接着大发一通议论。大意是：“你们的产品降价拍卖，像一只瘪了气的皮球，踢来踢去无人要。”

为了事业，卯木肇先生忍气吞声，堆着笑脸唯唯诺诺，表示不再搞削价销售，立即着手改变商品形象。

见面后，卯木肇先生立即从寄卖商店取回索尼彩电，取消削价销售，并在当地报刊上重新刊登广告，再造商品形象。

卯木肇先生带着刊登新广告的报纸，再次去见公司经理。那位经理以“索尼售后服务太差”为由拒绝销售。

卯木肇先生二话没说，回驻地后立即设置索尼彩电特约维修部，负责产品的售后服务工作，并重新刊登广告，公布特约维修部的地址和电话号码，保证顾客随叫随到。

谁知马希利尔公司经理在第三次见面时，再度以“索尼知名度不够，不受消费者欢迎”为由而拒绝销售。

虽然仍旧遭到拒绝，但卯木肇先生没有灰心，反而觉得充满信心。他回驻地后，立即召集30多位工作人员，规定每人每天拨5次电话，向马希利尔公司询购索尼彩电。接连不断的求购电话，搞得马希利尔公司的职员晕头转向，误将索尼彩电列入“待交货名单”。

卯木肇先生再一次见到经理时，经理大为恼火：“你搞的什么鬼？！制造舆论，干扰我公司的正常工作，太不像话了！”

卯木肇先生不慌不忙，待经理气消了一点后，大谈索尼彩电的优点，是日本国内最畅销的商品之一。他诚恳地说：“我三番五次求见你，一方面是为本公司的利益，但同时也考虑到贵公司的利益。在日本畅销的索尼彩电，一定会成为马希利尔公司的摇钱树！”

马希利尔公司经理听了这番话以后，又找了一条理由：索尼产品

利润少，比其他彩电的折扣少2%。

这时，卯木肇先生不是急于提高折扣，而是巧妙地说：折扣高2%的商品，摆在柜台上卖不出去，贵公司获利不会增多；索尼折扣虽少一点，但商品俏，销得快，资金周转快，贵公司不是会获得更大利益吗？

卯木肇先生满怀信心，回驻地后立即选派两名能干的年轻英俊的推销员送两台彩电去马希利尔公司，并告诉他们：这两台彩电是百万美元订货的开始，要他们送到货后留在柜台上，与马希利尔公司店员并肩推销。

临走时，卯木肇先生还要求他们与店员搞好关系，休息时轮流请店员到附近咖啡馆喝咖啡。如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返回公司了……

当天下午4点钟，两位年轻人回来，报告两台彩电已销出，马希利尔公司又订了两台。卯木肇先生非常高兴。

至此，索尼彩电终于挤进了芝加哥市“带头牛”商店。当时正值12月初，是美国市场家用电器销售旺季，经过一个圣诞节，一个月内竟卖出700余台。马希利尔公司大获利市。那位经理对索尼彩电立即刮目相看，亲自登门拜访卯木肇先生，并当即决定索尼彩电为该公司下年度主销产品，联袂在芝加哥市各大报刊刊登巨幅广告，提高商品知名度。

有马希利尔公司这条“带头牛”开了路，芝加哥地区100多家商店跟在后面纷纷要求经销索尼彩电。不到3年，索尼彩电在芝加哥地区的市场占有率达3%。

由于有了芝加哥这条“带头牛”，索尼彩电在美国其他城市的局面打开了。

在这个事例中，卯木肇先生正是运用了“擒贼擒王”的策略。马希利尔公司是芝加哥电器销售行业中的“带头牛”，也就是这行业的“王”。卯木肇先生在索尼彩电备受冷落的情况下，从牧童放牛中得到启发，想到了这个“擒贼擒王”的计谋，从而决定抓住问题的关键来解决问题。

一个点子的价值

“擒贼擒王”是从军事战争中演化而来，是指摧毁敌人的主力，擒获敌人的首领就能获取胜利。同时，我们可以把这点延伸到生活中来，当我们面对多种问题时，我们可能会一时头晕，不知从何处下手。此时最简单的方法是：抛开想解决所有问题的想法，抓住关键，以点代面，各个击破。这样能收到立竿见影的效果。

一天，美国某公司经理休瓦普的办公室来了一位医生，声称自己有一条经营秘诀。休瓦普打量了一下医生，很不客气地说：“我在这个公司搞了几十年的经营，也没发现什么秘诀。对不起，我很忙，你还是回到医院给你的病人看病去吧！”

医生回答说：“给有病的公司开药方也是我的职责。我现在对您可是机会之神。您就当受骗挤出两分钟时间如何？”休瓦普只得耐着性子听医生的秘诀：“请您按轻重缓急的顺序，依次列出每天经理必须做的6件重要的工作，然后依次认真完成，其余的事情交给下级去做。”休瓦普很不以为然：“难道这就是你要告诉我的秘诀吗？”医生看出了休瓦普的心思，便说：“请您先在实际中试一下，如果觉得毫无价值，忘记我好了；如果觉得有效，您可根据对它的相信程度看着付钱。”

休瓦普经理试着用这个秘诀改革工作方法，结果取得了令人惊奇的成就。这一年的圣诞节，那位医生收到了休瓦普亲笔写的感谢信和一张25000美元的支票。也就是说，在休瓦普看来，医生的秘诀值25000美元。

第十九计：釜底抽薪

【原文】

不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。

【译文】

不直接面对敌人的锋芒，而是间接地瓦解敌人的气势。即用以柔克刚的办法转弱为强。

【浅析】

西安淮南王刘安《淮南子·精神训》：“以汤止沸，沸乃不止；诚知其本，则去火而已矣。”在这里刘安就注意到了这么一个现象：用扬汤的方法来止沸是不行的，既然知道汤沸腾的原因在火，那么只要去掉火就行了。而北齐魏收所写的《为侯景叛移梁朝文》则说得更干脆、明确：“抽薪止沸，剪草除根。”由此可知，此计显然是一种从根本上解决问题的思路。

“釜底抽薪”，原意指从锅底抽掉柴火，以使锅里之水冷却，比喻从根本上解决问题。此计同样强调了解决问题的关键是找对方向，只有抓住了主要矛盾，问题才能得以解决。

“釜底抽薪”所引卦辞“兑下乾上之象”语出《易经·履》卦。“兑下乾上”，上卦为乾为天，下卦为兑为泽。兑为阴卦，为柔；

乾为阳卦，为刚。兑在下，从循环关系和规律上说，下必冲上，于是出现“柔克刚”之象。此计正是运用此象推理衍之，喻我取此计可胜强敌。

此计的运用需要把握两点：一、要善于发现敌人的“薪”之所在，以灭其势。“抽薪”的目标随战况不同而不同，一般来说，凡是影响敌人后劲的力量就是“抽薪”的目标。二、要善于运用手段和方法，要针对“沸水”的情况来选择和运用“抽薪”的手段和方法，以求达到既可战胜敌人，又不受到损伤。

【典故】

东汉末年，军阀混战，河北袁绍乘势崛起。公元199年，袁绍率领十万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡（今河南中牟北），兵力只有两万多人。两军离河对峙。袁绍仗着人马众多，派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马，命令主力开向延津渡口，摆开渡河架势。袁绍怕后方受敌，迅速率主力西进，阻挡曹军渡河。谁知曹操虚晃一枪之后，突派精锐回袭白马，斩杀颜良，初战告捷。



由于两军相持了很长时间，双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集了一万多车粮草，屯集在大本营以北四十里的乌巢。曹操探听乌巢并无重兵防守，决定偷袭乌巢，断其供应。他亲自率五千精兵打着袁绍的旗号，衔枚疾走，夜袭乌巢，乌巢袁军还没有弄清真相，曹军已经包围了粮仓。一把大火点燃，顿时浓烟四起。曹军乘势消灭了守粮袁军，袁军的一万多车粮草，顿时化为灰烬，袁绍大军闻讯惊恐万状。供应断绝军心浮动，袁绍一时没了主意。曹操此时发动全线进

攻，袁军士兵已丧失战斗力，十万大军四散溃逃。袁军大败，袁绍带领八百亲兵艰难地杀出重围回到河北，从此一蹶不振。

【案例】

精明船王觅得的商机

运用“釜底抽薪”计谋的人，需要善于谋断、多观察，找准对方的要害、抓住根本。同时，也要保护好自己的“薪”，防止对方趁机夺取。在商场中，每个企业经营者都有可能遇到强大的对手，无论对手多么强大，都有其赖以生存的生命线，这就是沸水锅底的燃柴，找出来并抽掉它，再和其斗智斗勇就容易得多了。

沙特阿拉伯石油资源丰富。1953年，世界石油总产量为6.5亿吨，而沙特阿拉伯就占了4亿吨，而且每年增长5000万吨至1亿吨。

西方实业家嗅到了这巨大财富的气息，争先恐后地来到这阳光炙人的国度，意在争取沙特石油的开采和运输权。但阿美石油公司和沙特国王早就订有明确的垄断开采石油的合同：每采出一吨石油，给沙特相当数目的特许开采费，石油采出后，由阿美石油公司的油船运往世界各地。阿美石油公司的这堵高墙，严密地保护着它的特权，几乎连一点缝隙也没有。其他公司只好望洋兴叹，败兴而归。

然而，希腊船王奥纳西斯经过仔细研究，却发现合同并没有排斥沙特阿拉伯拥有自己的油船队来从事石油的运输。

这不是阿美石油公司严密防守的高墙的缝隙吗？而且正是奥纳西斯完全有能力钻进去的缝隙。石油不运出沙特阿拉伯就不能获得它应有的市场价值。因此只要设法垄断沙特阿拉伯石油的海运权，形势就会对阿美石油公司大为不利，从而可以迫使它转让出部分股份，奥纳西斯就可以实现他直接插手石油业的愿望了。

带着美好的憧憬，奥纳西斯在吉达港一下船，就直奔沙特阿拉伯首都利雅得，到王宫作了一次“闪电式”的访问。

“德高望重的国王啊，您为什么不想法把您应得的钱再提高一倍？阿美石油公司把您的石油开采出来，通过运输又赚到两倍的钱。您为什么不自己买船运输呢？沙特阿拉伯的石油理应由沙特阿拉伯的油船来运输啊！”

听了船王这番话，国王由惊愕变得兴奋……

几个月后，奥纳西斯和沙特阿拉伯国国王签订了震撼世界企业界的《吉达协定》。协定规定：成立“沙特阿拉伯油船海运有限公司”，该公司拥有50万吨的油船队，全部挂沙特阿拉伯国旗。该公司拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权，该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯。

协议的签定宣告了奥纳西斯的成功。这个协定一旦全部实行，沙特阿拉伯和奥纳西斯各自想得到的都将得到，阿美石油公司却将遭到致命的打击，锅底燃烧正旺的柴被抽走了，锅里的水还能开吗？

京山英太郎“虎口夺食”

争取顾客就等于争取市场占有率，谁拥有市场，谁就会立于不败之地。经营者想得到顾客就要像虎口夺食般地去争取他们，此时可以采用“釜底抽薪”的战术争取顾客，争取市场占有率。

1970年，京山英太郎兴建了一座游泳池，这座游泳池位置：大阪电气化铁路线牧野战前方，这是一座可以同时容纳1万人游泳，既巨大又豪华的游泳池。

然而，问题是就在牧野站靠大阪方向的前一站牧方站，已有一个由京阪电铁自己经营的游泳池。对来自大阪的游客来说，英太郎的游泳池比牧方站游泳池远了一站。这还不说，最伤脑筋的是，京阪电铁利用车上的播音设备，大力宣传：“下一站是牧方站，牧方游泳池就在那里。”于是乎，旅客自然而然地在牧方站下车。

京山英太郎感到问题的严重性。为了扭转地理上的劣势，从虎口夺走京阪电铁的旅客，唯一的办法是使游客知道牧方站的下一个站牧

野，有一个比牧方站还好的游泳池。要达到这个目的，最有效最简捷的办法是在游客最多的京阪电气火车车站内多做广告。那么，即使车长一再宣传“下一站是牧方游泳池”，也会有人产生“到牧野游泳池看看”的念头。

可是，京阪电铁当局拒绝接受做车厢广告。在走投无路的情况下，英太郎只好不惜花血本，亲自带上12名职员，在一个星期天的傍晚，到牧方站，在由牧方游泳池中尽兴而归的人群中，散发牧野游泳池的免费入场券。

免费入场券的分发，真可说是立竿见影，从第二天开始，来英太郎游泳池的人直线增加。即便这样，英太郎也没有放松他的行动速度。第二个星期天，他继续带领职员，在牧方站向那些刚从游泳池出来的嬉水客们，散发他的免费入场券。

这个战术的效果非常理想，京阪电铁的车长们，尽管声嘶力竭地宣传：“下一站是牧方游泳池！”游客们大都充耳不闻，牧方游泳池的游客锐减，而英太郎的游泳池则门庭若市，热闹非凡。

终于，京阪电铁受不了了，要求英太郎停止发放免费入场券的活动。英太郎想，如果这时候提出车厢广告的建议，对方仍会感到犹豫。于是，他绝口不提车厢广告的事，改用漫天要价的手法，他说：“可以考虑你们的建议，但是希望你们今后不要在车内广播‘牧方游泳池’的词句，作为互惠条件。如果无意改变播音内容，那么，在车抵牧野站前，希望也能替我们广播一下，以示公允。”对于这个建议，电铁方面当然大摇其头，哪有代替商场对手做广告宣传的傻瓜呢？于是，英太郎装出一脸委屈的神态说：“既然你们有困难，我也无意强人所难，但最低限度，你们应该同意让我在车厢把手上做些广告。”不得已，京阪电铁方面怕节外生枝，立即接受了这个建议。从那以后，牧野游泳池的泳客与日俱增——年接近25万人次，这个数字相当于整个夏季到富士山观光的总人数。

“釜底抽薪”是商业竞争中的一种常用手法，英太郎采用“虎口夺食”的办法断其后路，将宣传广告具体到人，从而扩大本企业的影响，战胜竞争对手。

第二十计：混水摸鱼

【原文】

乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦人宴息。

【译文】

趁敌人内部混乱之际，利用其虚弱而无主见的条件，迫使敌人随从我方的意志，就像人到了夜晚一定要入室休息一样。

【浅析】

此计名出自《三国志·蜀志·先主传》。东汉末年，刘备起兵镇压黄巾起义，并参与诸侯间的混战，后来在诸葛亮的辅佐下，势力逐渐壮大。赤壁之战后，刘备夺荆州，取西川，皆得之于“混水摸鱼”之计。

“混水摸鱼”中有“随，以向晦人宴息”之句出自《易经·随》卦。随是卦名，本卦为异卦相叠（震下兑上）。上卦为兑、为泽；下卦为震、为雷。言雷人泽中，大地寒凝，万物蛰伏，故如象名“随”。意为人要随应天时去作息，向晚就当人室休息。

“混水摸鱼”，原指趁水混浊伸手把鱼捉住，后泛指乘混乱之机获得本不该有的利益。这是一种乱中取胜的计谋。“混水”的起因有两种：一种是内因，即对方的内乱；一种是外因，即外来因素所最终

引发的敌人内乱。更多的时候，这个可趁之机不是等待得来的，而是主动出击制造的。然后借机行事、伺机而动。

【典故】

唐朝开元年间，契丹叛乱，多次侵犯唐朝。朝廷派张守圭为幽州节度使，平定契丹之乱。

契丹大将可突干几次攻幽州，未能攻下。可突干想探听唐军虚实，派使者到幽州，假意表示愿意重新归顺朝廷，永不进犯。张守圭知道契丹势力正旺，主动求和，必定有诈。他将计就计，客气地接待了来使。第二天，他派王悔代表朝廷到可突干营中宣抚，并命王悔一定要探明契丹内部的底细。

王悔在契丹营中受到热情接待，他在招待酒宴上仔细观察契丹众将的一举一动。他发现，契丹全将在对朝廷的态度上并不一致。他又从一个小兵口中探听到分掌兵权的李过折一向与可突干有矛盾，两人貌合神离、互不服气。

王悔特意去拜访李过折，装作不了解他和可突干之间的矛盾，当着李过折的面，假意大肆夸奖可突干的才干。李过折听罢，怒火中烧，说可突干主张反唐，使契丹陷于战乱，人民十分怨恨。并告诉王悔，契丹这次求和完全是假意，可突干已向突厥借兵，不日就要攻打幽州。王悔乘机劝说李过折，唐军势力浩大，可突汗肯定失败。他如脱离可突汗，建功立业，朝廷保证一定会重用他。李过折果然心动，表示愿意归顺朝廷。王悔任务完成，立即辞别契丹王返回幽州。

第二天晚上，李过折率领本部人马，突袭可突干的中军大帐。可突干毫无防备，被李过折斩于营中，这一下，契丹营大乱。忠于可突干的大将涅礼召集人马，与李过折展开激战，杀了李过折。张守圭探得消息，立即亲率人马赶来接应李过折的部从。唐军火速冲入契丹军营，契丹军内正在火并，混乱不堪。张守圭乘势发动猛攻，生擒涅礼，大破契丹军。从此，契丹叛乱被平息。

【案例】

制造市场混乱从中渔利的日商

“混水摸鱼”的关键在于“混”，如果水不浑，则要想办法将其搅浑，或制造对方内部矛盾，或布置假象乱其阵脚，如此就可以趁乱打劫、从中渔利了。这也是使计者牵制对方、调动对方的有效手段。

在市场竞争中存在着错综复杂的关系，在这种情况下，经营一方可以利用这种错综复杂的关系，乱中取胜，坐收渔翁之利。

1988年，当时的北国粮油贸易公司刚刚成立，人手不多，交易额也不大。公司以经销东北生产的玉米为主要业务。由于省内外经销单位很多，所以销路不畅，效益不太好。为此，张某十分焦急，四处托门路，找关系，想扩大公司的市场。真是皇天不负有心人，就在张某四处找销路的时候，省经委的同志为他介绍来一位日本客户岛村一郎——一个精明强干的商人。

岛村是日本一家化工公司的业务经理，此次来华目的是为其公司订购一批公司生产所需的原材料——玉米。这也正是张某急需脱手的商品。张某自上任以来，在经营上还未有大发展，这一次遇到一位大买主，自然不肯怠慢。招待上热情周到自不必说，还要对岛村表示合作的诚意，并表示愿意提供最优惠的条件。对此岛村表示感谢。岛村在与张某交谈数次后，又看了样品表示愿意成交，问张某以何价格售出。张报价每吨32美元（这个价格是当时的市场价格，张并没有要高价）。

谁料岛村却一副惊讶的样子：“张经理，想不到你如此的没有诚意，这么高的要价，让人怎么受得了，我看这笔买卖就不要谈了。”说罢，离席而去，把张某晾在一边。

在以后几天里，岛村避而不见张某，张某捎话给岛村说价格可以商量，岛村仍予以推辞，弄得张某一头雾水，不知所措。

正在这时，张某接到大连某粮油公司的电话：“请问日本岛村先

生是否与你公司商谈过进口玉米的事宜。”

“是的。”张某知道这家大连的公司，却没有直接接触过。

“请问，你们给的价钱是多少。”

“每吨32美元。”

“好，谢谢，我只是随便问问。”

放下电话，张某心中暗想，看来岛村是想另找合作伙伴了。不行，我一定要促成这笔交易。不由分说，张某驱车赶到岛村下榻的宾馆，表示愿意以每吨降价1美元，即以每吨31美元的价格成交。

“张经理，我这笔订货数量是很大的，你这样没有诚意，叫我怎么做呀！”岛村不屑一顾地摇头说。

张某感到进退两难：每吨31美元，低于市场价格，公司为此已经损失了一大笔利润，可岛村仍然不满意。

在随后几天里，张某又接到了来自辽宁黑龙江的两家企业的电话，内容还是询问与岛村谈判玉米的价格。

张某心想：看来这个岛村还真厉害，狡兔三窟，这笔买卖真不好做，若就此罢休，一笔数额可观的交易就要黄，白白浪费了这么多时间和精力。

“不行，我一定要把这笔买卖做成！”他下了最后决心，不管怎样也要完成这笔交易。

他又去找岛村，把价格压到了每吨30美元，这已经是价格最低点了。即以此价格成交，利润已经是微乎其微了。

但岛村狡猾地一笑道：“张经理，实不相瞒，我也与黑龙江、辽宁几家公司洽谈过，他们的最低报价是29.5美元一吨。”

张某心中一惊，暗忖：29.5美元--吨，正是盈亏分界点的价格，也就是说这笔买卖做成既不赔本也不赚。不由地暗暗佩服岛村的精明之处。他盘算着岛村所要货的数量。目前自己没有那么多库存，若此交易成交，再压低一点价格，购进一些，就可以有一定盈利。

事已至此，张某答应了岛村的要求：“好吧，以29.5美元一吨成交，这次你该满意了吧。”

岛村的脸上露出一丝笑意，说道：“好吧，张经理，看来你还是

有诚意的。虽然其他公司也是同等价格，但因我们联系较早，我决定这笔买卖和你们做，不过我要回去请示老板才能最后决定。这样吧，我马上与公司联系，待请示后，后天一早签协议。”

张某如释重负般地松了一口气，这笔买卖总算做成了，虽说没有什么赚头，但毕竟在同行竞争中自己胜了。他依照岛村的提议，回去准备了。

但第三天早上，岛村并没有如约来公司签订合同，张某又来到其下榻的宾馆，宾馆服务人员讲，岛村先生昨天已退房了，不知去哪里了。

张某一下子懵了。事情过去了数月之后，张某在一次洽谈会上，结识了那家大连粮油公司的经理。谈起此事，方明白原来岛村在与张某周旋的同时，其助手正在大连粮油公司那里讨价还价。因为他知道大连那家公司有现货，为了用最低价格购进，他精心设计了与数家公司联系，借助各公司之间没有什么联系来相互压价，最后坐收渔翁之利。

张某恍然大悟，原来自己在客观上起到了帮助日本商人给同行压价的作用。日方商人也正是利用他们相互之间信息不通的弱点，来制造假象，最终从浑水中摸到了鱼。

第二十一计：金蝉脱壳

【原文】

存其形，完其势，友不疑，敌不动。巽而止，蛊。

【译文】

保留阵地原有外形，保持原有气势，使友军不怀疑，敌人不敢轻举妄动。我方却秘密转移主力，打击别处的敌人。

【浅析】

此计名出自元代《元曲选·朱砂担》第一折。

"金蝉脱壳"中所说"巽而止，蛊"出自《易经·蛊》卦。本卦为异卦相叠（巽下艮上），上卦为艮为山、为刚，为阳卦；巽为风、为柔，为阴势。故"蛊"的卦象是"刚上柔下"，意即高山沉静，风行于山下，事可顺当。又，艮在上卦，为静；巽为下卦，为谦逊，故说"谦虚沉稳"，"弘大通泰"是天下大治之象。从卦象来解释此计为"我暗中谨慎地实行主力转移，稳住敌人，我则乘敌不惊疑之际脱离险境，就可安然避过战乱之危"。

"金蝉脱壳"的本意是蝉在蜕变时，本体脱离皮壳而走，只留下壳还挂在枝头。比喻留下表面现象，实际上却脱身逃走。

这是一种走而示之不走的策略。一定要选好时机。一方面，"脱

壳”不能过早。只要存在胜利的可能，就应继续下去。直至万不得已时才能“脱壳”而去；另一方面，“脱壳”也不能过迟。在败局已定的情况下，多停留一分钟，就会增加一分的危险，减少一分生还的希望。

【典故】

三国时期，诸葛亮六出祁山，北伐中原，但一直未能成功，终于在第六次北伐时，积劳成疾，在五丈原病死于军中。

为了不使蜀军在退回汉中的路上遭受损失，诸葛亮在临终前向姜维密授退兵之计。姜维遵照诸葛亮的吩咐，在诸葛亮死后，秘不发丧，对外严密封锁消息。他带着灵柩，秘密率部撤退。司马懿派部队跟踪追击蜀军。姜维命工匠仿诸葛亮模样，雕了一个木人，羽扇纶巾，稳坐车中。并派杨仪率领部分人马大张旗鼓，向魏军发动进攻。魏军远望蜀军，军容整齐，旗鼓大张，又见诸葛亮稳坐车中，指挥若定，不知蜀军又要什么花招，不敢轻举妄动。司马懿一向知道诸葛亮“诡计多端”，又怀疑此次退兵乃是诱敌之计，于是命令部队后撤，观察蜀军动向。

姜维趁司马懿退兵的大好时机，马上指挥主力部队，迅速安全转移，撤回汉中。等司马懿得知诸葛亮已死，再进兵追击，为时已晚。

【案例】

李嘉诚的脱身战术

“金蝉脱壳”是摆脱敌人、转移或撤退，以完成特殊任务的分身之法。运用此计的要点在于“脱”，务使本质虽变但是形式尚存、已走却似非走，从而稳住敌人，抽身而去。在商战中此计是帮助创业者摆脱许多不必要的困扰和麻烦的绝好方法之一。它不仅可以令对手不敢轻举妄动，而且自己可以借此机会寻觅良机走出困境，做到挫而不

折、失而不败。

李嘉诚是香港20世纪70年代崛起的地产商，一次，他获得了一项绝密情报——英国在香港最大的洋行英资怡和洋行，虽然是九龙仓有限股份公司的大东家，但实际上占的股份还不到20%，简直少得不成比例，这说明怡和在九龙仓的基础薄弱。尖沙咀早已成为繁华商业区，其旁边的九龙仓实际地价已寸土寸金，而股票价格却多年未动，股票面值很低，这些都是争夺九龙仓的有利条件。如果大量购入九龙仓股票，取代怡和成为大东家，这样就有权运用九龙仓的土地发展房地产，堪称一本万利。

李嘉诚得到这一信息，当即决定分散吸进九龙仓股票。从1977年起，他悄悄地分散户名，吸进18%的股份。

由于李嘉诚大量吸进股票，使每股由10港元飞速上涨到了30多港元，引起怡和洋行的警觉。李嘉诚的偷袭战必将转入阵地战，两军对垒，李嘉诚的实力大大弱于怡和洋行，硬拼实难取胜。在此时，李嘉诚若继续入股，怡和洋行必然会高价回收九龙仓股票，它财大气粗，李嘉诚必将惨败无疑。

李嘉诚不愧为一流商贾，他决定以退为进，化险为夷。他的“金蝉脱壳”之计是寻找一个代替自己向怡和作战的人，将全部股票高价卖给他。

1978年，李嘉诚将2000万股票全部转卖给船王包玉刚，包玉刚帮李嘉诚从汇丰银行中承购英资和记黄浦股票9000万股，两人皆大欢喜。

李嘉诚知难而退，退中获利，既卖得人情又富了自己，岂不英明！包玉刚凭借李嘉诚的情报、信息和卓越的判断实现往日的宿愿，仅此一个妙计，出千金巨资都买不到，何况李嘉诚已为他打好了赢得价值20亿美元的九龙仓之基础！

另外，李嘉诚成功地为幕后的包玉刚打了个掩护，当李嘉诚被怡和发现之后却停手不干了，使怡和误认为已化险为夷。而包玉刚接上来吸收九龙仓股票，怡和又误认为是有人盲从李嘉诚顺势抢购而已，

还讥笑他们自找倒霉，料定九龙仓股票不久即会下跌。等怡和发现九龙仓股票持续上涨而不回落，值得警惕时，包玉刚已大刀阔斧，仅用一个季度就吸收了另外1000万股，占有30%的九龙仓股份了。1979年初，股票价格已达50港元，怡和才知上当，心急如焚，立即研究对策，出高价回收九龙仓股票，准备决战，然而大势已去，回天乏力了。

金蝉脱壳摆脱尴尬

“金蝉脱壳”之计的运用在于巧。官场中行走需要万分谨慎，一语不慎就会招来灭顶之灾。所以，当下级面陈上级时，言语之间务须承人颜色，稍有过失后果不堪设想。明白此中道理，才会机巧灵便，才能于危险之时保全性命。

慈禧喜欢看京戏，也常常赏赐艺人们一些东西作为犒赏。有一次她看完著名演员杨小楼的戏后，召唤他到跟前，指着满桌子的糕点说：“这一些赐给你，带回去吧。”

杨小楼叩首谢恩，他不想要糕点。一是他并不稀罕糕点，二是糕点很快就会吃完，不会产生长远的意义，好不容易得来的赏赐机会岂能错过？于是他便壮着胆子说：“叩谢老佛爷，这些贵重之物，奴才不敢领，请……另外恩赐点……”

“要什么？”慈禧今天心情不错，对于戏子的大胆拒绝并没有发怒。

杨小楼又叩首说：“老佛爷洪福齐天，不知可否赐个‘字’给奴才？”慈禧一听高兴了，召唤身边的太监捧来笔墨纸砚，举笔一挥，就写了一个“福”字。站在一旁的小王爷看了慈禧的字，悄悄对她说：“‘福’字是‘示’字旁，不是‘衣’字旁的呢。”杨小楼一看，这字写错了，若是拿回去一定遭人议论，那不是给慈禧难堪，还会遭致杀身之祸；不拿回去吧，慈禧一怒也会要自己的命。这可成了一件麻烦事了，杨小楼直冒冷汗。

PDG

慈禧这边也觉得非常不好意思，自己都答应戏子的请求了总不能再要回来吧？但是给他这幅字又太丢人了，这可难办了。现场气氛变得非常尴尬。

旁边的李莲英脑子一动，笑呵呵地说：“老佛爷之福，比世上的任何人都要多出一‘点’啊。”杨小楼一听，立刻明白了李莲英的意思，连忙叩首说：“老佛爷福多，这万人之上的福，奴才怎么敢领呢。”慈禧正为下不了台发愁呢，听到他这么一说，也顺水推舟，笑着说：“好吧，隔天再赐你吧。”这事终于算过去了。

李莲英果真懂得察言观色，他假意奉承太后，实则是给杨小楼和慈禧设置了一个“壳”，既给太后保全了面子，又解救了杨小楼，同时还缓和了现场的尴尬气氛，可以说是“一箭三雕”，这金蝉脱壳的伎俩可谓了得。

PDG

第二十二计：关门捉贼

【原文】

小敌困之。剥，不利有攸往。

【译文】

对于弱小之敌，应包围起来歼灭。小股敌人力量虽弱，但行动灵活，不宜穷追不舍。

【浅析】

此计名出自《草芦征略·游兵》。

“关门捉贼”所引卦辞“剥，不利有攸往”语出《易经·剥》卦。“剥”是卦名，落的意思。本卦异卦相叠（坤下艮上），上卦为艮、为山，下卦为坤、为地。意即广阔无边的大地在吞没山，故外名曰“剥”。此卦辞意为：“剥卦说，有所往则不利。”也就是说对小股敌人要即时围困消灭，而不利于去急追或者远袭。

“关门捉贼”，原意指在盗贼入室偷盗时，要关起门来把他捉住，泛指在我方掌握主动权的前提下，遇到诡诈难防亡命之敌时，要首先断其退路，将其严密包围起来，一举歼灭。

此计的运用之妙在于攻心为上，从而使敌人绝望，这也是最为有效的方案。所谓“关门捉贼”关门的意义在于两点：一是使敌人出

逃的希望破灭，心理受到致命的重创；二是使其不得逃，从而将其歼灭。否则“贼”出逃后恐为他人所用，一旦“贼”出逃不可再去追击，以免中了他的诱兵之计。

如果此计运用得当绝不只限于“小贼”，在掌握主动权的情况下也可以用于歼灭其主力；不应只理解为待敌攻我，也可以制造机会和口袋诱敌深入。此计的前提是保证“关门”的成功，以形成对敌力量的整体优势，以免造成过分的损伤。

【典故】

战国后期，秦国攻打赵国。秦军在长平（今山西高平北）受阻。长平守将是赵国名将廉颇，他见秦军势力强大，不能硬拼，便命令部队坚壁固守，不与秦军交战。两军相持四个多月，秦军仍拿不下长平。

秦王采纳了范雎的建议，用离间法让赵王怀疑廉颇，赵王中计，调回廉颇，派赵括为将到长平与秦军作战。

赵括是一个只会“纸上谈兵”之人，并没有实际作战经验。他到长平后，完全改变了廉颇坚守不战的策略，主张与秦军对面决战。秦将白起故意让赵括尝到一点甜头，使赵括的军队取得了几次小胜。赵括果然得意忘形，派人到秦营下战书。这下正中白起的下怀。他分兵几路，指挥形成对赵括军的包围圈。

第二天，赵括亲率四十万大军，来与秦兵决战。秦军与赵军几次交战，都打输了。赵括志得意满，哪里知道敌人用的是诱敌之计。他率领大军追赶被打败了的秦军，一直追到秦壁。秦军坚守不出，赵括一连数日也攻克不下，只得退兵。这时突然得到消息：自己的后营已被秦军攻占，粮道也被秦军截断。秦军已把赵军全部包围起来。一连四十六天，赵军绝粮，士兵杀人相食，赵括只得拼命突围。白起已严密部署，多次击退企图突围的赵军，最后，赵括中箭身亡，赵军大乱。可惜四十万大军都被秦军杀戮。这次战役后，赵国一蹶不振。

【案例】

埇口俊夫的“三角经营法”

门关住了，“贼”就无处可逃。现代商战中可引申为将竞争者或消费者围于自己精心设计的“口袋”中，通过一系列的经营谋略和经营方式的实施，来削弱或吸引之，使其再无他路可走，从而实现自己获胜之目的。通过连锁经营的方式就是“关门捉贼”在商场上的一个典型应用。

埇口俊夫刚开始经营“埇口药店”时，生意十分清淡，勉强维持生计。

为了改变现状，埇口苦苦思索，终于想到了一条妙计——“三角经营”。

假设有三个不在一条直线上的小店，其地理位置处于一个三角形的三个顶点上，它们之间的连线就构成了一个三角形。

如果这三个小店是由同一领导统一经营的，互相保持密切的联系，形成连锁形式，那么其中任一个店某种药品缺货，只要一个电话打到附近的两个店，立刻就得到支援。任何一个小店都会让顾客感到药品的充足、无所不备。

药品是一种有统一质量标准的特殊商品，一旦需要，必有一种紧迫感，尽可能就近购买，而不会考虑药店是否气派。

三角形内的消费者处于被包围状态，“无路可走”，肯定会在这三角形的连锁店系统中购买，这三个小店就会有较大的覆盖面，生意不好才怪呢！

从此以后，埇口热情待客，勤奋节俭，用一点储蓄买下了附近的两家小店铺，第一个三角形连锁店终于形成了。

很快，埇口的三角经商法发挥了令人吃惊的威力。除了原先预计的以外，他还发现，三角形的连锁店中以任何一个店做广告宣传，等于其他两个店也在做广告宣传。而且三个店可以联合一起进货，这样

一次进货量多了，进货成本就可以降低了，从而价格竞争的能力也就增强了。加上货全，调货及时，服务态度好，药店的生意兴旺起来。

埇口并没有因此满足，接着他进一步发挥了三角经商法。以任何两个老店为基础，发展一个新店，使这三个店构成了一个新的三角形连锁系统。

由于两个老店的支援，新店和老店一样富有实力。这样每建立一个新店，就可以扩大一个新的覆盖面，一个能有效控制的，竞争对手无法进入的覆盖面！

不久，埇口成立了埇口药品连锁商店，他把经营范围扩大到全国，连锁店一家又一家地出现在日本各地。1981年，埇口的连锁店发展到512家，大有继续增加的势头。1987年，其销售额占全日本药品销售额的11%。

埇口的三角经营法，正是“关门捉贼”之计在经营中的灵活运用。

PDG

第二十三计：远交近攻

【原文】

形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。

【译文】

地理位置受到限制，形势发展受到阻碍时，攻击近处之敌对己有利，攻击远处之敌对己有害。火焰是向上蹿的，泽水是向低处流的，万事万物的发展变化莫不如此。

【浅析】

此计语出《战国策·秦策》："王不如远交而近攻，得寸土，则王之寸土，得尺土，亦王之尺土也。"是范睢说服秦王的一句名言。

此计所引卦辞"上火下泽"语出《易经·睽》卦，睽是卦名。本卦为异卦相叠（兑下离上），上卦为离、为火，下卦为兑、为泽。上火下泽是水火相克，水火相克则又可相生，循环无穷。"睽"的意思是乘违，即矛盾。本卦《象》辞："上火下泽，睽。"意为上火下泽，两相离违、矛盾。此计运用"上火下泽"相互离违的道理，说明采取"远交近攻"的不同做法，使敌相互矛盾、离违，而我正好各个击破。

"远交近攻"，是分化瓦解敌方联盟，各个击破，结交远离自

己的国家而先攻打邻国的战略性谋略。当实现军事目标的企图受到地理条件限制难以达到时，应先攻取就近的敌人，而不能越过近敌去打远离自己的敌人。为了防止敌方联盟，要千方百计去分化敌人，各个击破。消灭了近敌之后，“远交”的国家便成为新的攻击对象了。“远交”的目的，实际上是为了避免树敌过多而采取的外交诱骗。

从此计中可以看出，它不仅是军事上的谋略，实际上更多的是总司令部甚至国家高级领导者所采取的政治战略。一手是大棒，一手是橄榄枝，相互配合运用。之所以不与邻国结交恐怕变乱会在近处发生，不如把它消灭；所谓的远交也绝不会长期和好，消灭邻国后，远交国成为近邻，新一轮的征伐也就不可避免。

【典故】

战国末期，七雄争霸。秦国经商鞅变法之后，势力发展最快。秦昭王开始图谋吞并六国，独霸中原。公元前270年，秦昭王准备兴兵伐齐。范雎此时向秦昭王献上“远交近攻”之策，阻秦国攻齐。他说：“齐国势力强大，离秦国又很远，攻打齐国，部队要经过韩、魏两国。军队派少了，难以取胜；多派军队，打胜了也无法占有齐国土地。不如先攻打邻国韩、魏，逐步推进。”



为了防止齐国与韩、魏结盟，秦昭王派使者主动与齐国结盟。其后四十余年，秦始皇继续坚持“远交近攻”之策，远交齐楚，首先攻下郭、魏，然后又从两翼进兵，攻破赵、燕，统一北方；攻破楚国，平定南方；最后

把齐国也收拾了。秦始皇征战十年，终于实现了统一中国的愿望。

【案例】

阿姆卡审势联合战强敌

在国际竞争中，“远交近攻”可谓是壮大自身实力的良策。开拓邻近的市场或与近处的对手竞争，有利因素多；开拓地域较远的市场或与远处的对手竞争，不利因素多。虽然两者都会影响到自己的生存和发展，但是眼前的敌人与自己的利害关系更现实、更具体。因此，为了使形势对自己有利，可以适时联合远方的敌人。

美国电气行业的通用电气公司和西屋电气公司，以及实力不很强的阿姆卡公司都在研制新型低铁矽钢片，而竞争的结果却被阿姆卡公司拔得头筹。这是阿姆卡公司十分重视信息情报工作的结果。在研制超低铁省电矽钢片的过程中，发现“通用”和“西屋”也在从事同类产品的研制。远在地球另一端的日本钢厂也有此意，而且准备采用最先进的激光囊处理技术。

阿姆卡公司分析形势后认为，以自己的实力继续独立研制，可能落在“通用”、“西屋”之后，风险极大，若要走合作研制之路，必须选择好的合作者。

与“通用”、“西屋”联手，是“近亲联姻”，未必有利于加快研制过程，再者将来只得与之分享美国市场，还得考虑崛起的日本钢厂。

与日本钢厂并肩合作，是“远缘杂交”，生命力旺盛，研制过程自然会加快，而且将来的市场大，可以以太平洋为界。

于是，阿姆卡选择了日本钢厂作为合作伙伴，结果比预定计划提前半年研制成功。

阿姆卡的“远交近攻”，最后终于战胜了“通用”、“西屋”两大强劲的对手，从而适应了现代电气高科技对电气材料不断提出

的新要求。

1+1＞2的“强强联合”

“远交近攻”是瓦解地方联盟，逐个击破的策略。一方面它要求我们要削弱敌人，一方面它要求我们要懂得借力、借势，从而强化自己。在商战中，“远交近攻”之计可引申为：开拓邻近的市场或与近处的对手竞争，有利因素多，开拓相隔较远的市场或与远处的对手竞争，不利因素多。为了使形势对自己有利，对远处的对手，也可以适时联合。

格兰仕最近在本来就非常火爆的空调市场上投下了一颗重磅炸弹：2000多元一台的空调赠送市场价2880元的高档名表，立即在市场上引起轩然大波。深圳精时达表业公司以前主要是加工世界名牌手表，现准备大举进军国内市场，他们以极低的价格供应格兰仕一批高档手表作促销品。据分析，通过格兰仕的全国空调大促销活动，精时达至少可以得到几千万元甚至上亿元的广告宣传，以及企业、品牌形象回报。对格兰仕来说作用更大，用高档手表促销，不仅有助于提升产品形象，而且对消费者来说是个巨大诱惑，促销效果更是立竿见影。

据业内人士分析，不同类别企业之间的强强联合，只要操作得当便会起到优势联动的理想效果，双方既不存在同类产品企业联合促销中的行业利益，又可以扬长避短互补余缺，对于增强企业的核心竞争力，抢占所属行业市场制高点有非常明显的作用。格兰仕与精时达之间的强强联合，表现得可谓淋漓尽致。

作为国内微波炉行业的龙头、空调市场的后起之秀，在2001年国内空调市场掀起的大规模价格风暴中，格兰仕空调自然应有大家风范，既不能只做语言的巨人，说出来无法做得到，又不能模仿小品牌搞那些“价高质平”的“纸促销”、“纸赠品”，营销策划的难度有多大可想而知。怎样才能既迅速树立格兰仕在空调市场的名牌形象，大

幅促进格兰仕在2001年夏空调大战中的销售业绩，又不至于大伤自身元气、重蹈彩电大军的覆辙呢？

这时“精时达”来了，一个有着高深工艺和强大生产能力的深圳钟表企业，以前主要是加工世界名牌手表，现准备大举进军中国内陆市场，急需寻找一种快速、高效的品牌推广策略。双方一拍即合，一个是在微波炉行业以价格利剑稳占鳌头，欲与空调大军试比高的家电企业，一个是质量过硬但缺少品牌知名度的特区钟表企业，两个看似不相干的企业，在2001年盛夏却上演了一场精彩夺目的好戏。

可以说，双方的成功是必然的，因为这既符合了利益共享、风险共担的互惠互利原则，又有着共同的目标市场和互补的营销目标，对消费者而言，实实在在的大实惠自然会形成风风火火的购买，且在不知不觉中“精时达”品牌形象已渗透到了消费者的心中，并逐渐地成为其第一笔客户资源，知名度、认知度、美誉度更与日俱增。

第二十四计：假道伐虢

【原文】

两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。

【译文】

地处敌我两个大国之间的小国，当敌方胁迫它屈服的时候，我方要立即出兵援助，并借机把自己的势力渗透进去。对处于困境的国家，只有空话而无实际援助，是不能取得信任的。

【浅析】

此计出自《左传·僖公二年》："晋荀息请以屈产之乘，与垂棘之璧，假道于虞以灭虢。"

此计用于军事上，其意在于先利用甲做跳板，去消灭乙，达到目的后，回过头来连甲一起消灭，或者借口向对方借道为名，行消灭对方之实。这种以向对方借道（或借物、借机等）为名、行消灭对方之实的计谋称为"假道伐虢"。

这条按语讲了一种情况：处在夹缝中的小国情况会很微妙。一方想用武力威逼它，一方却用不侵犯它的利益来诱骗它，乘它心存侥幸之时，立即把力量渗透进去控制它的局势。所以，不需要打什么大仗就可以将它消灭。

“假道伐虢”蕴含了三个含义：一是借水推舟，即处于敌我双方之间的小国，敌方胁迫小国屈服。二是借机渗透，即我方对小国施以援手，借机把自己的军事力量扩展出去。三是一箭双雕，即既吞并了小国，又消灭了敌方，从而达到最终目的。此计的关键在于“假道”。善于寻找“假道”的借口，善于隐蔽“假道”的真正意图，突出奇兵，往往可以取胜。

【典故】

春秋时期，晋国想吞并邻近的两个小国：虞和虢，这两个国家之间关系不错。晋如袭虞，虢会出兵救援；晋若攻虢，虞也会出兵相助。大臣荀息向晋献公献上一计。他说，要想攻占这两个国家，必须要离间他们，使他们互不支持。

虞国的国君贪得无厌，我们正可以投其所好。他建议晋献公拿出心爱的两件宝物，屈产良马和垂棘之璧，送给虞公。献公哪里舍得？荀息说：大王放心，只不过让他暂时保管罢了，等灭了虞国，一切不都又回到你的手中了吗？献公依计而行。虞公得到良马美璧，高兴得嘴都合不拢。

晋国故意在晋、虢边境制造事端，找到了伐虢的借口。晋国要求虞国借道让晋国伐虢，虞公得了晋国的好处，只得答应。虞国大臣宫子奇再三劝说虞公，这件事办不得的。虞虢两国，唇齿相依，虢国一亡，唇亡齿寒，晋国是不会放过虞国的。虞公却说，交一个弱朋友去得罪一个强有力的朋友，那才是傻瓜哩！

晋大军通过虞国道路，攻打虢国，很快就取得了胜利。班师回国时，把劫夺的财产分了许多送给虞公。虞公更是大喜过望。晋军大将里克，这时装病，称不能带兵回国，暂时把部队驻扎在虞国京城附近。虞公毫不怀疑。几天之后，晋献公亲率大军前去，虞公出城相迎。献公约虞公前去打猎。不一会儿，只见京城中起火。虞公赶到城外时，京城已被晋军里应外合强占了。就这样，晋国又轻而易举地灭了虞国。

【案例】

武田制药奇招打假

运用“假道伐虢”的关键在于“假道”，寻找到一个合适的理由来掩盖自己的真实意图，然后突出奇兵，往往可以取胜。此计虽然巧妙，但是一旦被敌人识破将会把自己陷入困境和灾难中。因此，使用者需要非凡的魄力和超人的智慧，以及随机应变的能力。

在1960年代初，台湾的武田制药研制的合利他命F荣获专利。这种药不但信誉好，而且单位利润率高。于是引起台湾地下工厂的觊觎，仿冒的假合利他命F开始出现，并很快给武田制药的市场造成冲击。

武田制药当时面临的形势是非常严峻的。一方面，当时台湾的法律保障不够细密，商标法、专利法及刑法中妨害农工商的章节还未修正，正牌厂商很难有合理的回报；另一方面，遇到类似的情况，通常的做法是对假冒的厂商进行刑事诉讼，要求民事赔偿，或登报道歉，但武田制药苦于对地下工厂资料匮乏，无法采取法律行动。

经过公司有关部门的策划，一个严谨的以行销应变策略来保护自己的公关活动开始实施。

1966年，武田制药公司推出了一项看似刺激消费的活动——“武田制药爱福彩券”抽奖。此次抽奖设1600多名有高级奖品大奖，参加的条件非常简单，只要消费者购买合利他命F百锭一盒，便可参加。具体要求是，消费者要在空盒上注明自己的姓名与住址，以及药房的店名地址。

在空药盒雪片般寄来参加抽奖时，武田制药动员了许多专家来鉴定盒子的真伪。通过这一活动，他们不但掌握了消费者的基本资料，还有一个更主要的收获就是，那些出售伪药的药店、药房悉数成了武田制药的瓮中之鳖。

随后，武田制药立刻发信给每一位购买到假药的消费者，向他说

明假药的害处，并告诉他如何分辨假药。同时，公司派人劝导那些贩卖假药的药店、药房，再加上治安机关的追查，以及消费者亲自到药店、药房当面愤怒指责，使得药店、药房再也不敢寄希望于假药牟取暴利。

武田制药的这一公关活动计划，部署得相当严密，具有多元功能。药品有其特殊的属性，若消费者事前知悉武田制药的清除假药行动，在害怕买到伪药的恐惧压力下，会影响到营销。而武田制药掌握了这一点，以赠奖这一刺激消费的"激奖法"淡化了清除伪药的严肃行动。通过这一公关活动，武田制药不但建立起了消费者资料档案，而且对购买到假药的消费者有再一次接受产品知识的机会，加深了对武田制药药品的认识，更主要的是截断了地下厂商的营销通路，彻底根除了地下厂商的危害。

包玉刚妙计"贷款"

聪明的商人会运用智慧创造财富，更懂得机变灵活、克敌制胜。虽然心中有自己的意图，但是却懂得掩饰自己的真实目的，打出一个"烟雾弹"来迷惑敌人，然后通过出其不意的手法来战胜对方，这就是"假道伐虢"在实际商战中的运用。

香港船王包玉刚刚刚开始发展自己的事业时，势单力薄，仅经营一条旧的烧煤货轮。

这时，他看到航海运输能赚大钱，就想买条大船，可买船自己又没钱。如果从银行贷款，得有信用保证状。

包玉刚思索了几天，终于想出了一个好办法：先把船租出去，让租户开出信用状，用租户的租金作保障。这样，就能从银行里贷出钱来。

第二天，包玉刚会晤了香港头号大银行汇丰银行信贷部经理桑达士先生。

"桑达士先生，您认为英国一度称雄天下，靠的是什么？"

PDG

诧异片刻之后，桑达士反问道："您的意思是船坚炮利吗？"

"船坚最重要。不过，时代在变，当今东方的船已经压倒西方，尤其是日本制造的船。"

"哦，何以见得？"

"日本的机器、钢铁、航海设备，和欧洲船不相上下。但是，他们的船售价便宜三分之一，而日本人的生意手法就更公道了，造好了船，送到买主手上，才收取船款；欧洲人则船未到坞就索钱……"

桑达士蛮有兴趣地听着："日本人了不起，可跟我们有什么相干？"

"有！他们能够造船，是世界上第一流的。我们香港是自由港，可以停船。而他们造船但不想拥有船，可必须用船。"

桑达士微笑着，情不自禁地对这位宁波人的智慧产生了敬意，同时也似乎明白了此次会晤的用意。"包先生，你这次找我，一定有什么雄图大略，说来听听。"

"我想向日本船厂订购一条新船。船价100万美元，船成后要付清船款。不过，有一家日本运输公司肯签第一年的租约，租金是75万英磅，我想向贵行贷款，相当于租金数目。"

桑达士思考了片刻："我佩服你的雄才大略，只是银行的规矩，你拿什么担保？"

"信用状！承租船的那家日本运输公司，会在他的银行开出信用状的。"

"原来你还没拿到信用状？"

"如果拿到了信用状贷不贷？"

"贷！只要你有信用状，我马上贷给你！"

桑达士并没有把包玉刚看在眼里，理由很简单：你的船还没买到，就要人家租它，开一张信用状，作为年租金的保证，这不等于预先付款吗？他可没想到，这恰恰是包玉刚独特的经营方式，他经营航运，必先找好长期的租户，然后才购置新船。这不仅能保证可使银行信任，银行的支持则可实现他对租户的承诺。

几天之后，包玉刚果真拿到了一张75万英磅的信用状。桑达

士惊讶了，信服了。他确信包玉刚是个干大事业的人，于是贷款如数开出。

就这样，包玉刚以贷款买船的方式，只一年的光景，就成为拥有7艘货船的船东。1962年，他又与桑达士合作，成立了“巴哈马世界海运有限股份公司”，其中汇丰银行股份占三分之一。从此，汇丰银行成了包玉刚的强大后盾。

其实，包玉刚早就已经把船租了出去，要知道日本的船厂是先造好船送到客户手上然后再收取船贷的；而租户也因为看到了货物所以开出了“信用状”，因此包玉刚贷款之前所说的那堆话只不过是掩人耳目的“烟雾弹”，其目的就是迷惑对方。汇丰银行根本没想到包玉刚使用了这个“假道”而“伐虢”的计谋。

PDG

第二十五计：偷梁换柱

【原文】

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。

【译文】

频繁地变动敌人的阵容，抽调开敌人的精锐主力，等待它自行败退，然后乘机取胜。这就好像拖住了大车的轮子，也控制了大车的运行一样。

【浅析】

此计名见于《渔家乐传奇》："愿将身代人金屋，做个偷天换日。""偷梁换柱"与"偷天换日"、"偷龙转凤"、"调包计"的意思相同。

此计所引卦辞"曳其轮也"语出《易经·既济》卦。本卦为异卦相叠（离下坎上），上卦为坎、为水，下卦为离、为火。水处火上，水势压倒火势，救火之事，大告成功，故卦名"即济"。既是已经之义；济为成功。本卦《象》辞："曳其轮，义无咎也。"意为"拖住了车轮，车子就不能运行了"。"偷梁换柱"运用了此象理之意。

一间房的梁柱被偷换，那么房子就会倒塌；一支军队的主力如果

被偷换，那么这支军队就要垮掉。“梁”、“柱”泛指事物的关键和要害部位，施计设谋首先要考虑事物的梁和柱，这等于抓住了问题的实质，易于找出应对措施。

此计一定要在对方不备的情况下使用。一旦被对方发觉，自己的努力不仅全部落空，而且会导致“偷鸡不成反蚀把米”的结局。

【典故】

秦始皇称帝，自以为江山一统，是子孙万代的家业了。但是，他自以为身体还不错，一直没有去立太子，指定接班人，宫廷内，存在两个实力强大的政治集团。一个是长子扶苏、蒙恬集团，一个是幼子胡亥、赵高集团。扶苏恭顺好仁，为人正派，在全国有很高的声誉。秦始皇本意欲立扶苏为太子，为了锻炼他，派他到著名将领蒙恬驻守的北线为监军。幼子胡亥，早被娇宠坏了，在宦官赵高教唆下，只知吃喝玩乐。

公元前210年，秦始皇第五次南巡，到达平原津（今山东平原县附近），突然一病不起。此时，秦始皇也知道自己的大限将至，于是，连忙召丞相李斯，要李斯传达秘诏，立扶苏为太子。当时掌管玉玺和起草诏书的是宦官头儿赵高。赵高早有野心，看准了这是一次难得的机会，故意扣压秘诏，等待时机。

几天后，秦始皇在沙丘平召（今河北广宗县境）驾崩。李斯怕太子回来之前，政局动荡，所以秘不发丧。赵高特此去找李斯，告诉他，皇上赐给扶苏的信，还扣在我这里。现在，立谁为太子，我和你就可以决定。狡猾的赵高又对李斯讲明利害，说，如果扶苏做了皇帝，一定会重用蒙恬，到那个时候，宰相的位置你能坐得稳吗？一席话，说得李斯果然心动，二人合谋，制造假诏书，赐死扶苏，杀了蒙恬。

赵高未用一兵一卒，只用偷梁换柱的手段，就把昏庸无能的胡亥扶为秦二世，为自己以后的专权打下基础，也为秦朝的灭亡埋下了祸根。

【案例】

阿根廷香蕉的真相

一间房子的梁柱如果被偷换，那么房子就会倒塌；一支军队的主力如果被偷换，那么这支军队就要垮掉。梁柱是事物的关键和要害，施计者首先要考虑到事物的“梁柱”，这等于抓住了问题的本质，然后趁人不备暗中调换。此计也常被精明的商人用来推广新产品，他们利用顾客的心理死角使其重新认识和接纳新产品。

吉诺·鲍洛奇被誉为“商界奇才”。他自幼出身贫寒，也正是贫寒的家境、艰苦的生活造就了他经商的天才。在鲍洛奇10岁时，一场席卷全球的经济大萧条袭击了明尼苏达。父亲失业了，他只好利用课余时间在外面找工作。不久，他在杜鲁茨食品商大卫·贝沙的超市连锁店之一的食品店找到一份推销工作。他十分珍惜这份工作，用自己的热情感染着顾客，并积累了丰富的经验。贝沙注意到了这个出色的小伙子，把他调到杜鲁茨总店进行训练。

初到杜鲁茨总店，鲍洛奇的工作是卖水果，正在鲍洛奇越干越有劲头、越干越出色之时，发生了一件不幸的事。贝沙连锁店冷藏水果的冷冻厂起火了，等救火队员迅速将火扑灭时，发现有18箱香蕉已被火烤得有点儿发黄，香蕉皮上还有许多小黑点。贝沙将这18箱香蕉交给鲍洛奇，告诉他只要卖出去就行，价钱低些也无所谓。

接过这些香蕉，鲍洛奇犯难了：这可怎么办呢？谁会买这些难看的香蕉呢？如果卖不出去，贝沙先生又会怎样看我的工作能力呢？这棘手的任务该怎么完成呢？

尽管如此，鲍洛奇还是不得不将这些发黄的香蕉摆了出来，标上很低的价格拼命叫卖，但仍只有寥寥可数的几个人来摊位前看一下，就又转身走了。虽然将价格降了将近一半，还是无人问津。无论鲍洛奇怎样解释这些香蕉仅仅是外表不好看，味道绝对可口，但还是没有人买。鲍洛奇喊累了，随手剥开一根香蕉，发现香蕉只是皮上有黑

点，里面的肉一点也没有变质，相反，由于烟熏火烤的缘故，吃起来反倒是别有一番风味。“对了，就这么办！”他突发奇想，有了一个好的创意高兴得叫了起来。

第二天，鲍洛奇早早地摆出了水果摊，大声吆喝起来：“美味的阿根廷香蕉，风味独特，快来买呀，独此一家，过时不候。”

吆喝声吸引了不少人，他们围在水果摊前，盯着这些皮稍微发黄，还带着小黑点的“阿根廷香蕉”。但大家还是犹豫着。

“这真是阿根廷香蕉吗？”其中一人问道。

“当然是，”鲍洛奇肯定地说，“您肯定从来没见过。我敢保证，它的确与众不同，不信你尝尝。”鲍洛奇凭三寸不烂之舌，将“阿根廷香蕉”说得天花乱坠，然后又剥开一根香蕉递到那人手里。然后请他当众发表意见。

“嗯，的确与众不同。”那人尝后点点头对周围人说。尝罢，他掏出钱来要买香蕉。有这个人带头再加上鲍洛奇的鼓动，围观的人们也纷纷掏钱来买“阿根廷香蕉”，尽管它的价格比普通香蕉贵了近一倍。不一会儿，18箱香蕉被抢购一空。终于完成了贝沙先生交给他的任务，而且是圆满地完成，鲍洛奇自豪地笑了。没有人见过阿根廷香蕉的样子，于是鲍洛奇干脆“偷梁换柱”，把火烧过的香蕉说成阿根廷香蕉，反而激起了人们的好奇心，使本无人问津的香蕉却高价卖出，鲍洛奇的经商才能由此可见一斑。

偷换“概念”惩财主

“偷梁换柱”，指用偷换的方法，暗中改换事物的本质和内容，以达到蒙混欺骗的目的。“偷梁换柱”的关键在于妙，妙到“偷”要神不知，鬼不觉，“换”要换得干净利落，天衣无缝。

从前有一个地主，他贪财吝啬，不仅将自己的钱财像守财奴一样牢牢守住，而且还总是敲诈周围村民的钱财。无论谁有一两件稍值钱的东西，他都想方设法地据为己有。村民们对他又恨又怕，但又拿他

没有办法。

村子里有个聪明的小伙子，早已不满地主的所作所为，决心整整这个贪财的恶地主。

这天，小伙子提了三两油漆过河，被地主拦住了。

“你提的是什么？”地主问小伙子。

“三两漆。”小伙子说。

三两漆？地主眼珠一转，又开始琢磨了，把这三两漆骗过来，就可以刷刷我的钱柜了。想到这儿，他便冲小伙子说道：“你要过这条河吗？”

“是的。”

“这条河在我家门前，就是我家的河，要过我家的河就必须给我留下买路钱。”

“可是，我身上没带钱啊。”小伙子说。

“没带钱？你就把手里的漆当作买路钱留下吧。”不等小伙子开口，财主便把小伙子手中的三两漆抢走了。

正当财主提着三两漆在家中暗自得意之时，县衙里派人来传地主。

“为什么要带我去衙门？”

“去了你就知道了，别啰唆！”衙役说道。

就这样，地主被带到了县衙。

县官惊堂木一拍，指着地主怒声喝问：“大胆刁民，你是不是抢了这个小伙子白银三两八？还不从实招来。”

财主扭头看了看站在一旁的小伙子，哆哆嗦嗦地说：“我没有抢他的白银，我只拿了他三两漆。”

“三两七？三两七也是抢，本官命你把抢来的白银三两八还给这个小伙子。”

“不是三两八白银，是三两漆。”地主争辩说。

“三两八就是三两八，不要再啰唆了！”县官一摆袍袖，怒斥地主。

就这样，小伙子不仅惩治了地主，而且赚了白银三两八。

第二十六计：指桑骂槐

【原文】

大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

【译文】

强者慑服弱小者，要用警戒的方法加以诱导。威严适当，可以获得拥护。手段高明，可以使人顺服。

【浅析】

此计见于《红楼梦》第十六回："凤姐道：'你是知道的，咱们家所有的这些管家奶奶，哪一个是好缠的，错一点儿，他们就笑语打趣，偏一点儿他们就指桑骂槐……'"明朝兰陵笑笑生所著《金瓶梅词话》中有："他每日那边指桑树骂槐树，百般称快。"

此计的原意是表面上指着桑树，实际上是在骂槐树，不作正面冲突，而是间接地指明，其态度和情形介于批评与破口大骂之间。在兵书《三十六计》中，此计演绎成间接训诫部下，以使其敬服的谋略。

"指桑骂槐"可以用于弱小的对手，以警告和利诱的方式不战而胜；可以用于强大的敌手，通过旁敲侧击的方式威慑他。在军事行动或者组织里，若纪律不严明、指挥不灵则犹如一盘散沙。此时可采用

“指桑骂槐”的方法，抓住个别坏的典型从严处理，以杀一儆百、震慑全军。

【典故】

前汉时期，韩信在“明修栈道”时，先令将军樊哙、周勃二人，带领一万余人，限期3个月内修完栈道。但是，先前烧毁的栈道断断续续有300多里，地势险要，其修复工程非常艰难。

上万人日夜苦干了十几天，才完成了一小段。官兵们不知修栈道的真正意图，于是一片怨声载道。同时，韩信来到汉军的时间不长，他在军中威信不高，很多人对他就任大将军颇有不满；尤其是宿将樊哙，更是牢骚满腹，他大声骂道：“这么大的工程，即使用10万劳力，用一年时间，也是很难完成的呀。”

韩信见到如此状况，自己在军中的威严受到严峻挑战，并且，眼看工期要延长，从而会延误战机。于是，韩信断然决定，对樊哙、周勃等头领作出撤职处分。军中大震，再也没有怨气和消极怠工的现象，修复栈道的工程如期完成，也使得韩信的“暗渡陈仓、奇袭关中”作战方略胜利在望。

【案例】

面包大王的严格规定

企业经营者在运用“指桑骂槐”的计谋时，关键在于抓住“严”的管理思想，严格劳动纪律，加强企业管理。采取严厉果敢的措施，使竞争对手屈服，使顾客拥护，使下属顺从，从而在竞争中立于不败之地。除此之外，“指桑骂槐”之计还被聪明的商人巧妙地运用于招徕顾客之中。

从厨房里闯出来的美国面包大王凯瑟琳·克拉克，标榜她自己的

面包是“最新鲜的食品”，为了取信于消费者，她在包装上特别注明了烘制日期，保证绝不卖存放超过了3天的面包。

起初，这个规定给她带来了巨大的麻烦。因为一种新产品上市，销路不可能马上好起来。存货一多，要严格执行“不超过3天”的规定就相当困难了。尤其是各经销店大都怕麻烦，虽然过期面包由凯瑟琳回收，但他们不愿天天检查，换来调去，而宁愿把过期的面包留在店里卖。

许多人还抱怨凯瑟琳未免太认真，一个面包放3天也坏不了，为什么非要3天换一次不可？

凯瑟琳认为，吃的东西，新鲜度是最重要的。只要在消费者心中树立起良好信誉，自己的面包就一定不同于别人的面包，如此就成功了一半。

针对经销商方面的问题，凯瑟琳实行了一套新办法。由公司派人把烘好的面包用车直接送给经销商，并按地区排了一个循环表，每3天送一次，同时把经销店没卖完的面包收回。如果有的店不到3天就把存货卖完了，可以随时用电话通知，公司马上送货上门。

这样的做法，麻烦了自己，方便了经销商，但却使自己的原则“超过3天不卖”得以坚持实行，从而保证了上市面包的新鲜。不断严格要求自己的凯瑟琳终于迎来了幸运女神的垂青。

一年秋天，一场大洪水导致了面包的紧缺。凯瑟琳公司的外勤人员由于没有接到特别的指示，照常按循环表外出到各经销店送刚烘制出来的新鲜面包和回收超过期限的面包。

一天，运货员开车从几家偏僻商店回收了一批过期面包。返程途中停在人口稠密区的一家经销店前时，车辆立刻被一群抢购面包者包围住了，人们提出要购买车上的面包。

运货员解释面包是过期的，不能卖给大家，但这被误解为想囤积居奇。人越围越多，几个记者也加入其中。

运货员被逼无奈，只得解释道：“各位先生、女士，请相信我，我们决不是想囤货投机而不肯卖，实在是我们规定得太严了。车上的面包全是过期的，如果老板知道我把过了期的面包卖给顾客，我就会

被开除。因此请你们原谅。”

由于大家迫切需要面包，这车面包最后还是在双方的“默契”下，很快被“抢买”一空。

几位新闻记者将获得的这一独家新闻，着力渲染并登在报上，成了轰动一时的新闻。凯瑟琳公司的面包新鲜，诚实无欺，给消费者留下了无比深刻的印象。

在这则面包风波中，凯瑟琳虽然有严格的规定，指责和禁止运货员违反规定，卖过期面包给顾客，实际是“骂”其他面包商的面包不新鲜。这就是巧使“指桑骂槐”妙计，树立起自己面包最新鲜的良好形象。对经常上当受骗的消费者来说，自然具有巨大的吸引力。

正因为这一点，凯瑟琳只用了短短十几年时间，就把一个家庭式的小面包店转变为现代化大企业，年营业额从2万美元猛增到数百万美元。

第二十七计：假痴不癫

【原文】

宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。

【译文】

宁可假装糊涂而不采取行动，也绝不假冒聪明而轻举妄动。要沉着冷静，深藏不露，就像雷电在冬季蓄势待发一样。

【浅析】

此计语出《说唐演义》第六十二回的标题“尉迟恭称疯魔”。

此计卦辞“静不露机，云雷屯也”语出《易经·屯》卦。本卦为异卦相叠（震下坎上），震为雷，坎为雨，此卦象为雷雨并作，环境险恶，为事困难。《屯卦》的《象》辞说“云雷，屯。”坎为雨，又为云，震为雷。这是说，云行于上，雷动于下，云在上有压抑雷之象征，这是屯卦之卦象。此计运用此象理，是说在军事上，有时为了以退求进，必得假痴不癫，老成持重，以达后发制人。这就如同云势压住雷动，且不露机巧一样，最后一旦爆发攻击，便出其不意而获胜。

“假痴不癫”，是一种麻痹对手、待机而动的计谋。此计的重点在一个“假”字。这里的“假”，意思是伪装。装聋作哑、痴痴呆

呆，而内心里却特别清醒；假装不愿做，实际上却是不能做，或等待时机到了再去做。

【典故】

秦朝末年，匈奴内部政权变动，人心不稳。邻近一个强大的民族东胡，借机向匈奴勒索。

东胡存心挑衅，要匈奴献上国宝千里马。匈奴的将领们都说东胡欺人太甚，国宝决不能轻易送给他们。匈奴单于冒顿却决定："给他们吧！不能因为一匹马与邻国失和嘛。"匈奴的将领们都不服气，冒顿却若无其事。东胡见匈奴软弱可欺，竟然向冒顿要一名妻妾。众将见东胡得寸进尺，个个义愤填膺，冒顿却说："给他们吧，不能因为舍不得一个女子与邻国失和嘛！"东胡不费吹灰之力，连连得手，料定匈奴软弱，不堪一击，根本不把匈奴放在眼里。这正是冒顿单于求之不得的。



不久之后，东胡看中了与匈奴交界处的一片茫茫荒原，这荒原属于匈奴的领土。东胡派使臣去匈奴，要匈奴以此地相赠。匈奴众将认为冒顿一再忍让，这荒原又是杳无人烟之地，恐怕只得答应割让了。谁知冒顿此次突然说道："千里荒原，杳无人烟，但也是我匈奴的国土，怎可随便让人？"于是，下令集合部队，进攻东胡。匈奴将士受够了东胡的气，这一下，人人奋勇争先，锐不可当。东胡做梦也

没想到那个痴愚的冒顿会突然发兵攻打自己，所以毫无准备。仓促应战，哪里是匈奴的对手。战争的结局是东胡被灭，东胡王被杀于乱军之中。

【案例】

狡诈的促销术

顾客大多数都有占“便宜”的心理，精明的商人总是善于利用顾客的这种心理，大赚其钱。但是如何利用顾客的心理，使他们浑然不知而落入圈套呢？“兵不厌诈”的做法常常会帮助经营者取得意想不到的效果。

美国服装商德鲁比克兄弟二人开了一家服装店，他们的服务十分热情。每天，哥哥都站在服装店门口向行人推销。但是这兄弟二人多少有点聋，经常听错话。

有一次，两兄弟中的一个十分热情地把顾客请到店中，反复介绍某衣服如何如何好，一番介绍后，顾客问道：“这衣服多少钱？”

“耳聋”的哥哥德鲁比克把手放在耳朵上问道：“你说什么？”顾客又高声问一遍：“这衣服多少钱？”

“噢，价格吗，待我问一下老板，十分抱歉，我的耳朵不好。”他转过身去向那边的弟弟大喊道：“喂！这套全毛衣服卖多少钱？”

弟弟德鲁比克站了起来，看了顾客一眼，又看了看服装，然后回答说：“那套嘛，72元。”

“多少？”

哥哥回转身来，微笑着对顾客说：“先生，42元一套。”

顾客一听，赶紧掏钱买下了这套“便宜”的衣服走掉了。

其实，德鲁比克兄弟谁也不聋，他们是以“聋”来促销的。他们抓住了顾客贪图小便宜的心理，成功地运用了“假痴不癫”的计谋销售了自己的产品。但是此计若是屡屡运用或者是恶意出售产品，在以

"诚信为本"的商战中肯定会自食恶果。

大智若愚守诚信

在现代商战中，是不是每次都非胜不可呢？聪明的将帅考虑问题，必定兼顾到利与害两个方面。在不利情况下看到有利条件，才能增强信心；在顺利情况下看到不利因素，才能消除祸患。日本的麦当劳代理人藤田就是这种"智者之虑"的代表人物，他曾巧妙地运用过"假痴不癫"之计。

1968年，美国的油炸食品公司希望通过藤田，在日本订购300万只刀叉，藤田十分高兴，双方一拍即合。

但在即将交货之前，藤田才发现工作的进度太慢了，根本无法如期交货。而对方是犹太人，非常重视信用，如无法如约交货，将使藤田信誉扫地。在此情况下，藤田要求工厂赶工。

交货日期预定9月1日，地点是芝加哥。依照进度，8月1日就该装船出海了，然而船运已来不及了，藤田只好采取下下之策，包下波音七〇七飞机，将产品空运至芝加哥。

这笔生意显然是亏损了，但至少守住了信用。因为犹太人绝不会给不守信用的人第二次机会的。

藤田的作风，赢得了对方的肯定，购方在第二年将订购数量增加到600万只。虽然这次藤田加倍小心，但进度还是慢了。权衡一下利害关系，藤田再度包下七〇七飞机空运货物。

虽然这两次交易藤田都亏本了，但由于信用良好，反而给他带来更大的利益，那就是获得美国麦当劳汉堡包的总销售权。

第二十八计：上屋抽梯

【原文】

假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。

【译文】

故意露出破绽，给敌人提供方便条件。诱使敌人深入我方阵地，然后切断其前应与后援，使其陷入绝境。敌人贪图不应得的利益，必遭祸患。

【浅析】

《孙子兵法》中最早出现“去梯”之说。《孙子·九地篇》：“帅与之期，如登高而去其梯。”这句话的意思是把自己的队伍置于有进无退之地，迫使士兵同敌人决一死战。此计见于《三国志·蜀志·诸葛亮传》。

诱敌“上屋”，是实施此计的关键。一般来说，可以诱骗的对象有四种：一是贪而不知其害者；二是愚而不知其变者；三是急躁而盲动者；四是情骄而轻敌者。

接下来安放梯子也有很大学问。对性贪之敌，则以利诱之；对情骄之敌，则以示我方之弱以惑之；对莽撞无谋之敌，则设下埋伏以使其中计。总之，要根据情况，巧妙地安放梯子，致敌中计。

此计用在军事上，是指利用小利引诱敌人，然后截断敌人援兵，以便将敌围歼的谋略。这种诱敌之计，自有其高明之处。敌人一般不是那么容易上当的，所以，你应该先给它安放好“梯子”，也就是故意给予方便。等敌人“上楼”，也就是进入已布好的“口袋”之后即可拆掉“梯子”，围歼敌人。

“上屋抽梯”与“关门捉贼”有相同之处，都在于一个“诱”。不同之处是，“上屋抽梯”是诱使敌人进入圈套，形成束手就擒或者骑虎难下的情势；“关门捉贼”更加侧重敌方被我方围困的情势后所采取的行动。两计常常连用。

【典故】

后汉末年，刘表偏爱少子刘琦，不喜欢长子刘琮。刘琮的后母害怕刘琦得势，影响到儿子刘琮的地位，非常嫉恨他。刘琦感到自己处在十分危险的环境中，多次请教诸葛亮，但诸葛亮一直不肯为他出主意。

有一天，刘琦约诸葛亮到一座高楼上饮酒，等二人正坐下饮酒之时，刘琦暗中派人拆走了楼梯。刘琦说：“今日上不至天，下不至地，出君之口，入琦之耳，可以赐教矣。”诸葛亮见状，无可奈何，便给讲一个故事。

春秋时期，晋献公的妃子骊姬想谋害晋献公的两个儿子：申生和重耳。重耳知道骊姬居心险恶，只得逃亡国外。申生为人厚道，要尽孝心，侍奉父王。一日，申生派人给父王送去一些好吃的东西，骊姬乘机用有毒的食品将太子送来的食品更换了。晋献公哪里知道，准备去吃，骊姬故意说道，这膳食从外面送来，最好让人先尝尝看。于是命左右侍从尝一尝，刚刚尝了一点，侍从倒地而死。晋献公大怒，大骂申生不孝，阴谋杀父夺位，决定要杀申生。申生闻讯，也不作申辩，自刎身亡。

诸葛亮对刘琦说：“申生在内而亡，重耳在外而安。”刘琦马上领会了诸葛亮的意图，立即上表请求派往江夏（令湖北武昌西），避

开了后母，终于免遭陷害。

【案例】

洛克菲勒的贷款圈套

“上屋抽梯”运用于商业，关键在于：用利益去引诱对方，安置好梯子，待对方顺梯上了屋即可抽梯，让其陷入困境，从而搞垮对方，我方则可以从中捞取好处。

德国人梅里特兄弟移居美国后，定居在密沙比。他们无意中发现这里原来是一个丰富的铁矿区。于是，他们用积蓄成立了铁矿公司，专门开采密沙比的铁矿石。

洛克菲勒对密沙比铁矿区垂涎三尺，但由于晚来一步，只能眼睁睁地盯着这块肥肉，等待时机。

1873年，美国发生了经济危机，银根告紧，梅里特兄弟因贷不到款而陷于困境。突然有一天，本地牧师劳埃德先生登门拜访。梅里特兄弟忙恭恭敬敬地把牧师请进屋，视为上宾热情款待。在言谈中，牧师了解到了梅里特兄弟的难处，很热情地说：“我的一位朋友是大财主，看在我的面子上，他一定会借给你们一笔巨款。”梅里特兄弟不知怎么感谢才好，于是双方立下这样的字据：“今有梅里特兄弟借到考尔贷款42万元整，利息3厘，空口无凭，立字为证。”梅里特兄弟为不费吹灰之力便借到如此低息的贷款而感到欣喜。

过了半月，劳埃德牧师突然来到梅里特家。一进门，他就严肃地说：“我的那位朋友是洛克菲勒，他让我马上索回借给你们的42万元。”

两兄弟早已把这笔钱投在矿产开发上，眼下怎么能拿出这么多的钱呢？就这样，他们被逼上了法庭。

在法庭上，原告律师雄辩地说：“借据上写得很清楚，梅里特兄弟借的是考尔贷款。什么是考尔贷款？考尔贷款就是贷款人随时可以

索回的贷款，故其利息低于一般贷款利息。法律规定，借款人或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。”

梅里特兄弟是德国移民，英语不很精通，如何知道什么是考尔贷款。事已至此，两兄弟只好宣布破产，将矿产作价52万元卖给洛克菲勒。几年后，钢铁行业竞争日趋激烈，洛克菲勒便以1941万元的价格将密沙比铁矿卖给摩根，而摩根还觉得做了一笔划算的生意。

曹玮智败西夏兵

故意露出破绽，或者给敌人提供方便，从而诱惑敌人，使敌人误入圈套、陷入绝境。这样我方就拥有了易胜的条件。军事上的“上屋抽梯”，是指诱敌深入，阻敌援兵，断其退路，使其束手就擒的策略。

北宋初年，西夏人经常侵犯边疆。一次，西夏军队又来骚扰，渭州知州曹玮领兵出战，打败了敌人。看到西夏兵逃远了，曹玮命令士兵赶着敌人丢下的牛羊，抬着敌人丢下的辎重慢慢地往回走。西夏军队逃出几十里后，得到探马关于宋兵的报告，西夏主帅认为曹玮贪图财物，行动迟缓，队伍涣散，掉头袭击宋兵，必然大获全胜。

曹玮听说西夏人又折了回来，仍叫部队缓慢行进。部下很担心地劝他说：“把牛羊和辎重丢下吧，带着这些累赘，部队行动不灵活。”曹玮对这种劝告毫不理睬，直到走到一个地形有利的地方，才命令部队休息，等待敌人的到来。

西夏军队逼近的时候，曹玮派人通知西夏主帅说：“你们远道而来一定很疲劳，我们不想乘人之危，请你们的人马先休息，然后咱们再开战。”西夏人已经精疲力尽，听到曹玮这话异常高兴，都坐下来休息，过了好久，双方才击鼓交战，结果曹玮的军队毫不费力就把西夏人打得狼狈逃窜。

曹玮的部下对这次战斗轻易取胜感到难以理解。曹玮解释说：“我让大家赶着牛羊，抬着辎重，做出队伍涣散的样子，目的是为了

诱骗敌人，把他们再引回来。敌人走了很远再折回来袭击我们，差不多走了一百里地。这时，如果我们马上开战，他们虽然很疲惫，但士气仍存，战局的胜负很难确定。我先让他们休息，走远路的人一旦停下来休息，就会腿脚肿痛，精神松懈，没有了战斗力。我就是用这种方法打败西夏人的。”

曹玮故意露出破绽，让敌人以为有机可乘从而长途追击，却不知这正是曹玮请其“上屋”的计谋；等待敌兵追到，曹玮提出暂且休战，不知不觉就“抽”掉西夏兵的“士气”这个“梯”，从而使其丧失了战斗力。这样的情势下必然形成了曹玮“易胜”的有利条件。

PDG

第二十九计：树上开花

【原文】

借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

【译文】

借助别人的局面布成有利的阵势，兵力虽少，但气势颇大。鸿雁在高空飞翔，全凭其丰满的羽翼助成气势。

【浅析】

“树上开花”是由“铁树开花”一词转变而来。《碧严录》：“体去歇去，铁树开花。”另见于《王镜日·洵年镜》：“俗谚见事难成日须铁树开花。”

“树上开花”之计，是混淆视听而达到预期目的的谋略。在此计中，“树”指那些被借来张势的东西，它可能是别人的声势，可能是别人的力量，也可能是客观的态势。运用“树上开花”之计，首先要精心选择好“树”，其次要巧妙布置好“花”。

【典故】

张飞是一员猛将，其实他也是一个有智谋的大将。刘备起兵之

初，与曹操交战，多次失利。刘表死后，刘备在荆州，势孤力弱。

这时，曹操领兵南下，直达宛城，刘备荒忙率荆州军民退守江陵。由于老百姓跟着撤退的人太多，所以撤退的速度非常慢。曹兵追到当阳，与刘备的部队打了一仗，刘备败退，他的妻子和儿子都在乱军中被冲散了。刘备只得狼狈败退，令张飞断后，阻截追兵。

张飞只有二三十个骑兵，怎敌得过曹操的大队人马？那张飞临危不惧，临阵不慌，顿时心生一计。他命令所率的二三十名骑兵都到树林子里去，砍下树枝，绑在马后，然后骑马在林中飞跑打转。张飞一人骑着黑马，横着丈二长矛，威风凛凛站在长板坡的桥上。追兵赶到，见张飞独自骑马横矛站在桥中，好生奇怪，又看见桥东树林里尘土飞扬。追击的曹兵马上停止前进，以为树林之中定有伏兵。张飞只带二三十名骑兵，阻止住了追击的曹兵，让刘备和荆州军民顺利撤退。

【案例】

白兰地的借势战略

“树上开花”之计给现代的经营者提供了一个极有价值的谋略思想，那便是造势。“善战者，求之于势”，在竞争日趋激烈的市场争夺战中，企业的信誉、产品的声誉起着举足轻重的作用。这就要求企业经营者善于利用各种媒介来大造声势，对产品作适时、贴切、广泛、生动的宣传，扩大企业的知名度，提高企业产品对消费者的吸引力，达到市场促销的目的。

法国的白兰地酒在国内和欧洲畅销不衰，但难以在美国市场大量销售。为了打进美国市场，白兰地公司耗资数万专门调查美国人的饮酒习惯，制定出各种推销策略，但因促销手段单调，始终收效甚微。

这时有一位叫柯林斯的推销专家，向白兰地公司总经理提出一个

推销妙法：在美国总统艾森豪威尔67岁寿辰之际，向总统赠送白兰地酒，借机扩大白兰地在美国的影响，进而打开美国市场。

白兰地公司总经理采纳了这个建议。公司首先向美国国务卿呈上一份礼柬，上面写道："尊敬的国务卿阁下，法国人民为了表示对美国总统的敬意，将在艾森豪威尔总统67岁生日那天，赠送两桶窖藏67年的法国白兰地酒。请总统阁下接受我们的心意。"然后，他们把这一消息在法美两国的报纸上连续登载。仿佛平地一声惊雷，白兰地公司将向美国总统赠酒的新闻成为美国千百万人街谈巷议的热门话题。

赠酒那天，白宫前的草坪上热闹非凡。四名英俊的法国青年身着法兰西宫廷侍卫服装，抬着礼品缓缓步入，人群中顿时欢声雷动，总统生日庆典变成了法国白兰地酒的欢迎仪式。

从此以后，争购白兰地酒的热潮在美国各地掀起。一时间，白兰地酒频繁地出现在美国的国家宴会、家庭餐桌上。

艾伦借题发挥当选议员

"树上开花"之计被广泛运用于政治活动中，在很多媒体节目中更会时时爆出炒作的新闻。他们正是借助了别人的"势"为自己利用，或者是媒体、或者是名人、或者是话题，经过精心的伪装，看上去真的是那么一回事，从而来扩大自己的影响力。

约翰·艾伦是一位美国国会议员，以富于幽默感而闻名。他入选议员时就是因几句幽默的话而获得最后的胜利。

当时，艾伦的竞争对手是大名鼎鼎的陶克。陶克曾是南北战争中北军的将领，并任过数届国会议员。

在竞选演说时，陶克把自己的优势发挥得淋漓尽致。他说："诸位同胞也许记得，17年前的一个夜晚，我带兵与敌人进行过一场血战，如果诸位没有忘记那次艰苦卓绝的战斗，没有忘记吃尽苦头为国家带来和平的人，请投我一票吧！"

选民们显然被陶克的话打动了，他们高呼："我们要陶克！"正当陶克自认为稳操胜券时，艾伦登台发表演说："女士们，先生们，陶克将军在那场战斗中的确立了战功。但是，胜利是由战士的血凝成的。当时，我是陶克将军手下的一名小兵，代他出生入死，冲锋陷阵。当他在营房安睡时，是我携带武器保护着他。诸位若是同情陶克将军，请投他的票好了；如果同情我，就投我的票，我一定不会辜负诸位的信任！"

艾伦的这一席话略胜陶克一筹，说得选民口服心服。结果，艾伦当选为议员。

艾伦的策略就是"树上开花"，这棵"树"就是陶克。他借陶克的功劳顺势而上，把自己说得比陶克更加劳苦功高。这是艾伦取胜的重要原因。

第三十计：反客为主

【原文】

乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

【译文】

乘着空隙插足进去，设法控制敌人的要害，这必须循序渐进。

【浅析】

此计语出《三国演义》第七十一回。

古人十分重视“反客为主”之计。《十一家注孙子》中说：“我先举兵，则我为客，彼为主；为客则食不足，为主则饱有余，若夺其蓄积，掠其田野，因粮于敌，馆谷于敌，则我反饱，彼反饥矣，则是变客为主也。”

“反客为主”是斗争中的一个最高原则，即争取到战争的主动权，就能控制大局，被动始终只能任人摆布。一般来说，深入敌国者为“客”，本土防御者为“主”。“反客为主”就是寻找敌人的防御漏洞，乘机插入敌人的腹地攻其要害，控制敌方的指挥系统。

循序渐进是实施此计的要诀，其演变的步骤为：一、争取到“客”的地位；二、善于发现敌人的防御漏洞；三、看准时机慢慢渗透、乘机插手；四、掌握最终的控制权；五、吃掉“客”

家，成为“主”家。

【典故】

袁绍和韩馥，应当是一对盟友，当年曾经共同讨伐过董卓。后来，袁绍势力渐渐强大，总想不断扩张，他屯兵河内，缺少粮草，十分犯愁。老友韩馥知道情况之后，主动派人送去粮草，帮袁绍解决供应困难。

袁绍觉得等待别人送粮草，不能够解决根本问题。他听了谋士逢纪的劝告，决定夺取粮仓冀州。而当时的冀州牧正是老友韩馥，袁绍犯顾不了那么多了，马上下手，实施他的锦囊妙计。

他首先给公孙瓒写了一封信，建议与他一起攻打冀州。公孙瓒早就想找个由头攻占冀州，这个建议，正中下怀。他立即下令，准备发兵攻打冀州。

袁绍又暗地派人去见韩馥，说：公孙瓒和袁绍联合攻打冀州，冀州难以自保。袁绍过去不是你的老朋友吗？最近你不是还给他送过粮草吗？你何不联合袁绍，对付公孙瓒呢？让袁绍进城，冀州不就保住了吗？

韩馥只得邀请袁绍带兵进入冀州。这位请来的客人，表面上尊重韩馥，实际上他逐渐将自己的部下一个一个似钉子扎进了冀州的要害部位，这时，韩馥清楚地知道，他这个“主”被“客”取而代之了。为了保全性命，他只得只身逃出冀州去了。

【案例】

班超先发制人灭匈奴使

“反客为主”计谋的实施要么是出其不备、先发制人，以速取胜；要么运筹帷幄、稳扎稳打，逐步吞噬。“反客为主”的方法有很多，譬如，先发制人、步步为营、见缝插针等。所谓先发制人，就是

在处于被动或不利的境地的情况下，善于制造时机，利用时机，采取主动，积极反扑，抢占先机，变被动为主动，一举占据优势地位。

公元73年，大将军窦固出兵攻打匈奴，班超在他手下担任代理司马，立了战功。窦固为了抵抗匈奴，想采用汉武帝的办法，派人联络西域各国，共同对付匈奴。他赏识班超的才干，派班超担任使者到西域去。

班超带着随从人员36人到了鄯善。鄯善原来是归附匈奴的，因为匈奴逼他们纳税进贡，勒索财物，鄯善王很不满意。但是这几十年来，汉朝顾不到西域那一边，鄯善王只好勉强听从匈奴的命令。这次他看到汉朝派去了使者，便殷勤地招待了他们。

过了几天，班超发现鄯善王对他们的态度忽然冷淡起来。他起了疑心，问随从的人员："你们看得出来吗？鄯善王对待咱们跟前几天不一样，我猜想一定是匈奴的使者到了这儿。"话虽这样说，毕竟只是一种猜想。刚巧鄯善王的仆人送酒食来。班超装作早就知道的样子说："匈奴的使者已经来几天了？住在什么地方？"鄯善王和匈奴使者打交道，本来是瞒着班超的。那个仆人被班超一吓，以为班超已经知道这件事，只好老实回答说："来了3天了，他们住的地方离这儿有30里地。"

班超把那个仆人扣留起来，立刻召集随从人员，对他们说："大家跟我一起来到西域，无非是想立功报国。现在匈奴使者才到几天，鄯善王的态度就变了。要是他把我们抓起来送给匈奴人，我们的尸骨也不能回乡了。你们看怎么办？"大家都说："现在情况危急，死活全凭你啦！"班超说："大丈夫'不入虎穴，焉得虎子'？现在只有一个办法，趁着黑夜，到匈奴的帐篷周围，一面放火，一面进攻。他们不知道咱们有多少人马，一定着慌。只要杀了匈奴的使者，事情就好办了。"大家说："好，就这样拼一拼吧！"

到了半夜，班超率领36个壮士偷袭匈奴的帐篷。那天晚上，正巧刮大风。班超吩咐10个壮士拿着鼓躲在匈奴的帐篷后面，20个壮士埋伏在帐篷前面，自己跟其余6个人顺风放火。火一烧起来，10个人

PDG

同时擂鼓、呐喊，其余20个人大喊大叫地杀进帐篷。匈奴人从梦里惊醒，到处乱窜。班超打头冲进帐篷，其余的壮士跟着班超杀进去。他们杀了匈奴使者和30多个随从，把所有帐篷都烧了。

班超回到自己的营房里，天刚发白。他请鄯善王过来。鄯善王见匈奴的使者已被班超杀了，就表示愿意服从汉朝的命令。

在敌强我弱的局面下，班超有勇有谋，毅然定计，利用匈奴人不了解情况的有利条件，以夜色做掩护，放火鸣鼓，猝然出击，一举而获全胜，威镇鄯善，反客为主，为汉朝立下赫赫功勋。

反客为主斗贪妇

"反客为主"原意是指主人不会待客，反受客人招待。此计运用于为人处世中就是抓住对方的弱点，争取主动地位，反败为胜。需要注意的是，使用此计时切忌急于求成，而要步步为营，不露声色，准确判断客观情况，必须等到时机完全成熟后再出击，方可反客为主，一举成功。

从前，有一个穷人来到阿拉伯湾采珠，他不畏艰险，敢下深河，采到了许多大珍珠，发了一笔财。他把所有的收入换成金币装到一个小包里，贴身携带。他借宿路边的一家空房，临睡前心里一阵兴奋，忍不住把金币拿出来一个一个地数。没想到他的举动被房主——一个有几个孩子的寡妇看在眼里，寡妇贪婪地从门缝窥探，决心把金币弄到手。

第二天，采珠人要赶路了，刚一出门便被寡妇扯住了衣服说："孩子他爹，你不能走，你把家里的钱都拿走了，我和孩子们该怎么过啊！"

采珠人很生气，想摆脱寡妇的纠缠。但是，寡妇死抓衣服不放。一些过路人都围过来观看，见他俩各说各的理，都建议他俩到法官那里去。见了法官后，寡妇申诉自己的丈夫想拿走家里的金币远走他乡，置她和孩子们于不顾。采珠人一概予以否认，并请求法官请

寡妇的孩子们来作证。没想到孩子们见了他便喊爸爸，令他哭笑不得。法官认定，采珠人就是孩子们的父亲，便把金币判给了寡妇，并说："如果你留下，就与她好好过日子，如果要走，不准带走一枚金币。"

采珠人失去了数年的劳动成果，心中沮丧极了。他绝望地在路上徘徊。有一天，他遇见了一位老人。老人听了采珠人的诉说，出主意道："你找法官，说你决定走，并要把两个孩子也带走，可孩子的母亲不答应，因此请求法官判决。"

采珠人见到法官，把老人教的话说了一遍，法官果然判定他带走两个孩子。寡妇慌了手脚，但又无可奈何，因为她无法说采珠人不是孩子的父亲。

出了法庭，寡妇哀求采珠人还回她的孩子，并说她可以把金币奉还，而这正是采珠人所希望的。

采珠人听从老人的劝告，将计就计，变被动为主动，以"丈夫"的身份制服了那个贪婪的寡妇。

第三十一计：美人计

【原文】

兵强者，攻其将；将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。

【译文】

如果敌人的兵力强大，就设法打击将领；如果敌人的将领足智多谋，就要挫败他的意志。敌人将领斗志衰弱，兵卒士气低落，敌军的战斗力就会丧失殆尽。充分利用敌人弱点进行控制和分化瓦解，就可以保存自己，扭转局势。

【浅析】

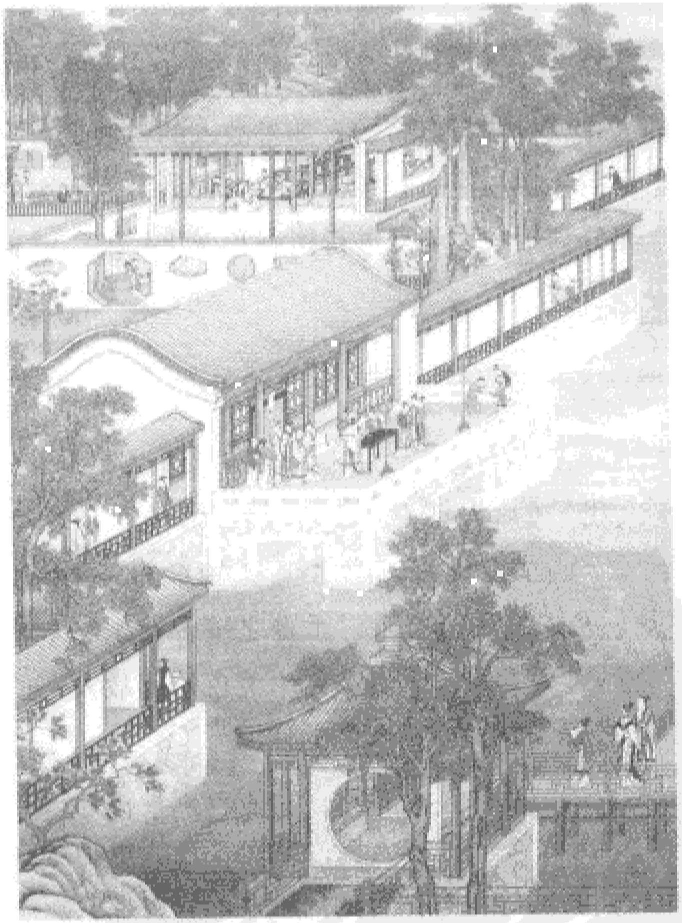
此计见于《六韬·文伐》（后人托姜尚之名所著，又名《太公兵法》）："养其乱臣以迷之，进美女淫声以惑之。"《韩非子·内储说下》："晋献公伐虞、虢，乃遗之屈产之乘，垂棘之璧，女乐二八，以荣其意而乱其政。"可见，"美人计"是一种用美色诱惑敌人，使敌人贪图安逸享乐，意志萎靡，从而乘机取胜的计谋。

爱美之心，人皆有之；为美而痴迷，甚至不惜舍弃金钱、地位、道德、原则者所见不鲜。"美人计"源远流长，早先是在战争中实施军事目的的一种辅助手段，在实施上有一定的局限性，只对那些意志

放荡者有奇效，中计者往往是好色之徒。“美人计”是腐朽的，但是作为计谋却是现实的。所谓“英雄难过美人关”，“美人计”也在不断地花样翻新，被广泛运用在很多领域内。实施“美人计”的目的就是使敌人斗志涣散、意志消退，从而一举战胜对方。

【典故】

勾践被释回越国之后，卧薪尝胆，不忘雪耻。吴国强大，靠武力，越国不能取胜。越大夫文种向他献上一计：“高飞之鸟，死于美食，深泉之鱼，死于芳饵，要想复国雪耻，应投其所好，衰其斗志，这样，可置夫差于死地。”于是勾践挑选了两名绝代佳人：西施、郑旦，送给夫差，并年年向吴王进献珍奇珠宝。夫差认为勾践已被他臣服，所以一点儿也不加怀疑。夫差整日与美人饮酒作乐，连大臣伍子胥的劝谏也完全听不进去。后来，吴国进攻齐国，勾践还出兵帮助吴王伐齐，借以表示忠心，麻痹夫差。吴国打胜之后，勾践还亲自到吴国祝贺。



夫差贪恋女色，一天比一天厉害，根本不想过问政事。伍子胥力谏无效，反被逼自尽。勾践看在眼里，喜在心中。公元前482年，吴国大旱，勾践乘

大差北上会盟之时，突出奇兵伐吴，吴国终于被越所灭，夫差也只能一死了之。

【案例】

克格勃的“美男计”

“天下没有不花钱的午餐”、“天上不会掉馅饼”这些尽人皆知的道理却常常在人们的某些侥幸心理面前消失殆尽。爱情也是如此，凭空而来的“桃花运”背后往往隐藏着不可告人的秘密。但是面对这来势汹汹的“好运”是否还保留着清醒的头脑、理智的判断和坚守的原则呢?

第二次世界大战结束后，苏美进入冷战时期。为与美国争霸，苏联加强了对外情报工作。特别是赫鲁晓夫上台以后，苏联的对外政策发生了根本变化，克格勃应运而生，成为苏联与美国进行全球争霸的工具。综观克格勃的军事间谍活动，主要集中在三个方面：一是刺探西方国家的军事活动情报；二是盗窃西方的军事技术；三是控制卫星国家的军事力量。几十年来，克格勃间谍使用各种手段，在国际情报斗争中上演了一出又一出悲喜剧。

英国1962年曝光的费尔小姐案件曾经轰动朝野。费尔小姐是一个51岁的老处女，在英国情报系统中央办公室担任要职。她的同事怎么也不会想到这样一个铁杆反共分子临到老了，竟然会“晚节不保”，中了苏联人的“糖衣炮弹”，栽到了一个多面间谍的手里。

南斯拉夫驻英大使馆新闻顾问贝扎克是铁托的小游击队员，又经过克格勃10年训练，是一个34岁的英俊男人。当克格勃要他集中力量对在英国政府任职的妇女下手后，他很快瞄准了费尔小姐。

在一次宴会上，贝扎克结识了这位老处女，他投其所好，大谈文学和音乐，表现出很高的艺术素养，使费尔小姐非常高兴。接着他频繁地邀请她赴宴会，看演出，相同的爱好使他们成为艺术知音，友谊

不断加深。他使用欲擒故纵、忽冷忽热的手腕，使老处女很快成了他的感情俘虏。他看火候到了，便真诚地向费尔表达他的爱。费尔小姐开始感到吃惊和怀疑，想不到年过半百，心已旱如枯井，还会有迟来的爱情。贝扎克巧如舌簧，使她相信，她具有寻常女子没有的精神力量和魅力，同她在一起，感到精神生活得到净化和升华，并介绍了他的反法西斯斗争历史和反苏联亲西方的政治立场，终于使得费尔小姐投入他的怀抱。

有了这种如胶似漆的关系，她就再也不想自己是政府情报官员，而贝扎克是外国大使馆官员，只当他是一个男人，一个永远爱她的男人了。这种盲目的爱使她"情令智昏"，把他当成自己生命不可分割的组成部分。从她那里，贝扎克得到许多重要军事情报。当英国反间谍机构破获此案后，费尔小姐被判入狱，而贝扎克却利用外交豁免权带着他的老婆孩子安然回国了。

香烟商设计的救美圈套

"美人计"，在现代商业竞争中正以文明的内涵发展。爱美之心人皆有之，男性阳刚之美，女性阴柔之美，各种文化艺术之美，都可以用来为商业服务。

商人的智慧是无穷无尽的，为促进商品的销售，什么花样都想得出来。

店前玻璃小屋里有一位美人，对着店前来来去去的行人大叫：

"救救我！请把我从这救出去吧……"

这位美丽女郎声音响亮，含有一抹若有似无的幽怨，听起来，格外动听而迷人。于是过路的人都围上来看个究竟，他们目睹好像似一幅名画里走出来的美丽少女，被困在狭窄的玻璃屋里，一会儿，看热闹的人越来越多了。玻璃小屋四周挤满了人，围成一个大大的圆圈。

玻璃小屋里的美人在好奇的群众面前，指着拥挤在她旁边的新出

品“运动家”牌过滤嘴香烟说：“这些香烟不卖光的话，我是没法出来的，请帮我一个忙好吗？”声音清新悦耳，表情动人而可爱。她虽然没有讲几句话，但是却道尽了她的辛酸，更能引起众人的同情。众人对她怜爱之心就不禁油然而生，几乎每个人都神气十足地掏出钱来买她的香烟了。

这个耳目一新的促销手法，是前几年加拿大某香烟公司在某市举办宣传推销新产品“运动家”牌过滤嘴香烟的花样。

结果如何呢？结果100万包的香烟经过了130小时就被抢购一空了。不仅收到令人吃惊的效果，同时亦是最好的宣传。新香烟一问市就大为轰动，比历史悠久的老牌香烟知名度还高，成为人人皆知的名牌畅销香烟。

PDG

第三十二计：空城计

【原文】

虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。

【译文】

如果兵力空虚，就故意显示出更加空虚的样子，使敌人在疑惑之中更加疑惑。在敌强我弱的情况下，运用这种策略会奇妙莫测。

【浅析】

此计依据《孙子兵法·虚实篇》中的论述，又见于《三国志·蜀书·诸葛亮传》。最早的记载是春秋战国时期郑楚之战中运用的“空城计”，但是其影响远不如诸葛亮的“空城计”。

此计所引卦辞“刚柔之际”语出《易经·解》卦。本卦为异卦相叠（坎下震上），上卦为震、为雷，下卦为坎、为雨。因雷雨交加，荡涤宇内，万象更新，万物萌生，故卦名为解。解是险难解除、物情舒缓的意思。本卦《象》辞：“刚柔之际，义无咎也”意思是“使刚与柔相互交会，没有灾难”。此计运用此象理是说敌我交会、相战，运用此计可产生奇妙而又奇特的功效。

“空城计”实质上是一种心理战术。在己方无力守城或者避免遭受更大损失的情况下，故意向敌人暴露我城内空虚，就是所谓“虚者

虚之”。敌方产生怀疑，更会犹豫不前，就是所谓“疑中生疑”。敌人怕城内有埋伏，怕陷进埋伏圈内。由此可知，此计是悬而又悬的“险策”。它不是依靠实力来战胜敌人，而是通过研究敌人主帅的心理活动，以谋取胜。因为此计具有很大的不确定性和风险性，且有许多主动权和机遇掌握在对方手里，因而在万不得已的情况下不宜使用。

使用此计的关键，是要清楚地了解并掌握敌方将帅的心理状况和性格特征。此计不同于“树上开花”之计。“树上开花”是虚张声势、以假乱真，向敌人示强，从而威慑敌人、迷惑敌人。而“空城计”则侧重的是心理战术，向敌人示弱，从而让敌人产生疑惑，以至于不敢轻举妄动。

【典故】

春秋时期，楚国的令尹公子元，在他哥哥楚文王死了之后，非常想占有漂亮的嫂子文夫人。他用各种方法去讨好，文夫人却无动于衷。于是他想建立功业，显显自己的能耐，以此讨得文夫人的欢心。

公元前666年，公子元亲率兵车六百乘，浩浩荡荡，攻打郑国。楚国大军一路连下几城，直逼郑国国都。郑国国力较弱，都城内更是兵力空虚，无法抵挡楚军的进犯。

郑国危在旦夕，群臣慌乱，有的主张纳款请和，有的主张拼一死战，有的主张固守待援。这几种主张都难解国之危。上卿叔詹说：“请和与决战都非上策。固守待援，倒是可取的方案。郑国和齐国订有盟约，而今有难，齐国会出兵相助。只是空谈固守，恐怕也难守住。公子元伐郑，实际上是想邀功图名讨好文夫人。他一定急于求成，又特别害怕失败。我有一计，可退楚军。”

郑国按叔詹的计策，在城内作了安排。命令士兵全部埋伏起来，不让敌人看见一兵一卒。令店铺照常开门，百姓往来如常，不准露一丝慌乱之色。大开城门，放下吊桥，摆出完全不设防的样子。

楚军先锋到达郑国都城城下，见此情景，心里起了怀疑，莫非城

中有了埋伏，诱我中计？不敢妄动，等待公子元。公子元赶到城下，也觉得好生奇怪。他率众将到城外高地眺望，见城中确实空虚，但又隐隐约约看到了郑国的旌旗甲士。公子元认为其中有诈，不可贸然进攻，先进城探听虚实，于是按兵不动。

这时，齐国接到郑国的求援信，已联合鲁、宋两国发兵救郑。公子元闻报，知道三国兵到，楚军定不能胜。好在也打了几个胜仗，还是赶快撤退为妙。他害怕撤退时郑国军队会出城追击，于是下令全军连夜撤走，人衔枚，马裹蹄，不出一点声响。所有营寨都不拆走，旌旗照旧飘扬。

第二天清晨，叔詹登城一望，说道："楚军已经撤走。"众人见敌营旌旗招展，不信已经撤军。叔詹说："如果营中有人，怎会有那样多的飞鸟盘旋上下呢？他也用空城计欺骗了我，急忙撤兵了。"

【案例】

松下幸之助智渡难关

面对困境或者强势的敌人，表现出焦急或者绝望的心理就真的失去了希望。有勇有谋的人总能够运用智慧渡过难关，"空城计"就是他们运用的妙招之一。在错综复杂的商场中打拼难免遇到外疲内虚、内外煎熬的关键时刻，有胆有识的能者也往往能凭借超出常人的心态应付自如。

松下公司，是由松下幸之助创办的一个大型电器王国。但是，松下在创立了七十多年的历程中，也多次遇到生存危机，但每次都能渡过难关化险为夷，这当然靠的是松下的谋略了。

50年代，日本曾出现经济大滑坡，不少企业包括松下已经难以支撑。为此，松下公司召开了董事会以研究对策。

会上不少人提出，公司的产品卖不出去，已经没有钱付工资了，唯一的办法是减一半人。消息传出后，整个公司人心惶惶，许多职工

感到，在这个时候离开松下也是没有出路的。

日本的其他一些大公司，为了减少开支，正纷纷裁人，一时间社会上到处是失业的人，由于害怕失去工作，不少工会又组织了罢工，这样一来，劳资关系就更加紧张了。

一些与松下做生意的公司，也在看着松下如何动作，看松下用什么办法渡过难关。

可是，此时松下幸之助却有病躺在医院里。于是，商界便传出许多谣传，说松下已经病倒了，松下公司对渡过难关没有什么办法了。

一天，公司的武久和井植两位高级总裁到医院去看望松下。

“松下先生，我们现在很困难，已经拿不出什么办法了。”武久说。

松下说：“真的就没有什么办法了吗？”

井植说：“松下先生，办法还是有的，那就是把公司的职员减少一半。”

松下躺在床上没有说话，但是看得出来，他的心里早已有办法了。

“我已经决定一个也不减！”

武久和井植一听，大吃一惊。

松下看出了他们的疑惑，便说：“如果我们裁员，别人就看出了我们的困难，他们就会趁机和我们讲条件；如果我们不裁员，则向外界表明，我们是有实力的，也是十分自信的，别人就不敢小看我们，不敢与我们竞争！”

“松下先生，不裁员当然好了，可是总要有个办法呀！”

“办法我也想好了，那就是改为半天上班，工资和以前一样发全天的。”

“这个办法怕不行吧！这样下去，公司用不了多久，就会成为一个空架子的！”

“哈……哈……”松下笑了，“就这样办吧！你们不要担心，绝对不会像你们想的那样的！”

武久和井植半信半疑地走了。

俩人回到总部，集合起全体员工，一级一级地向下级传达松下先

生的决定。员工们听到这个决定都高声欢呼起来。几乎所有的人，都发誓要尽全力为公司而战，公司上下出现了万众一心、共渡难关的场面。

当外界听到松下公司不减一人，而且只上半天班、发全天工资的做法时，顿时感到松下不愧是日本第一大公司，定有灵丹妙药和回天之力。

更重要的是，这一决定稳定了军心，人人上阵，全力工作，只用了两个月的时间，松下的产品就全部推销出去了。公司不但停止了半天工作制，而且还要加班加点地干才能把大批的订货赶出来。

松下真不愧是经营之神，在黑云压城城欲摧之际，能够从容不迫地在本来已经十分困难的时候，大胆采用商战中的空城计，干脆来个愈空愈敢空，大有一空到底的气概。让人反而不再怀疑，内部又更加齐心协力。于是，不利变有利，处处都是转机，最后抓住机遇，走出了困境，这便是松下善用谋略高人一筹之处了。

第三十三计：反间计

【原文】

疑中之疑。比之自内，不自失也。

【译文】

在敌人给我方布置的疑阵中再反设一层疑阵。如果利用敌人内部的策应去争取胜利，那么我方就不会遭受损失。

【浅析】

此计出自《孙子兵法·用间篇》：“反间者，因其敌间而用之。”

此计卦辞“比之自内，不自失也”语出《易经·比》卦。本卦为异卦相叠（坤下坎上），上卦为坎、为相依相赖，故名“比”。比是亲比、亲密相依的意识。《象》辞：“比之自内，不自失也。”此计运用此象理，意思是“在布下一重重的疑阵之后，能使来自敌内部的间谍归顺于我”。

孙子十分重视“反间计”的运用，认为“知之必在反间”。“反间计”是一种“以其人之道，还治其人之身”的计谋。在发现敌人派来间谍进行刺探和破坏活动时，可以佯装不知，故意将假情报透露给他，也可以利用优厚的待遇收买他，使他为我所用。这样，我方便在毫无损失的情形下达到战胜敌人的目的。

此计的关键是“以假乱真”，造假要造的巧妙，造的逼真，这样才能使敌人上当受骗、信以为真。从而对方就会根据得到的错误信息做出错误的判断，从而采取错误的行动。

【典故】

三国时期，曹操率领号称的八十三万大军，准备渡过长江，占据南方。当时，孙刘联合抗曹，但兵力比曹军要少得多。

曹操的队伍都由北方骑兵组成，善于马战，可不善于水战。正好有两个精通水战的降将蔡瑁、张允可以为曹操训练水军。曹操把这两个人当作宝贝，优待有加。一次东吴主帅周瑜见对岸曹军在水中排阵，井井有条，十分在行，心中大惊。他想一定要除掉这两个心腹大患。

曹操一贯爱才，他知道周瑜年轻有为，是个军事奇才，很想拉拢他。曹营谋士蒋干自称与周瑜曾是同窗好友，愿意过江劝降。曹操当即让蒋干过江说服周瑜。

周瑜见蒋干过江，一个反间计就已经酝酿成熟了。他热情款待蒋干，酒席宴上，周瑜让众将作陪，炫耀武力，并规定只叙友情，不谈军事，堵住了蒋干的嘴巴。

周瑜佯装大醉，约蒋干同床共眠。蒋干见周瑜不让他提及劝降之事，心中不安，哪里能够入睡。他偷偷下床，见周瑜案上有一封信。他偷看了信，原来是蔡瑁、张允写来，约定与周瑜里应外合，击败曹操。这时，周瑜说着梦话，翻了翻身子，吓得蒋干连忙上床。过了一会儿，忽然有人要见周瑜，周瑜起身和来人谈话，还装作故意看看蒋干是否睡熟。蒋干装作沉睡的样子，只听周瑜他们小声谈话，听不清楚，只听见提到蔡瑁、张允二人。于是蒋干对蔡瑁、张允二人和周瑜里应外合的计划确认无疑。

他连夜赶回曹营，让曹操看了周瑜伪造的信件，曹操顿时火起，杀了蔡瑁、张允。等曹操冷静下来，才知中了周瑜反间之计，但也无可奈何了。

【案例】

IBM公司的“反间计”

“反间计”在商战中表现为商业情报的获取，情报的获取途径则是使用间谍。对于对手的间谍可以采取假装不知的情况下泄露伪情报，也可以重金收买对方的间谍为我方服务。企业经营者在成功的商业情报战中，应做到“你摸我的底你摸不着，我摸你的底你不知道”。这样就可以处于“易胜”的位置。

20世纪60年代，美国国际商用机器公司，即IBM公司，一直垄断着国际商用电子计算机市场。日本公司大声疾呼，要在半导体电子计算机领域赶上和超过美国。然而，要与美国IBM公司竞争，并不是一件轻而易举的事，若想缩短时间，必须事先通过某种手段获得美国新机种行情。

于是，日立公司通过商业间谍活动，搞到IBM公司新一代308X计算机绝密设计资料27册中的10册，这套材料具有很重要的价值，是1980年11月，从其内部的一名职员莱孟德·卡戴特手里拿出来的。

为把余下的17册资料也搞到手，日立公司继续采取行动。其高级工程师林贤治向与日立公司有业务往来的马克斯维尔·佩利发了一份电报，要求佩利设法搞到其余17册资料。

佩利曾在IBM公司工作21年，辞职前曾任IBM公司先进电子计算机系统实验室主任。接到电报后，意识到IBM公司与他自身的关系，便将此事告诉了IBM公司。负责IBM安全保卫工作的查理·卡拉汉为查清事实，抓住日立公司从事商业间谍的证据，要求佩利帮忙，接近日立方面的林贤治，佩利同意充当双重间谍。

为彻底追究盗窃犯的责任，联邦调查局采取了诱捕的方法，他们声称，美方公司有两个领导干部将退休，通过这两个人，什么绝密的硬件、软件、手册等统统能够搞到手，日立公司想得到的东西，他俩都能搞到。而日立公司方面却不知这是诱捕之计，终于落

进了陷阱。

1982年6月，联邦查局人员逮捕了日立公司派来拿情报的职员。日立被公司抓到证据，遭到了起诉。在日、美两国政府积极参与下，1983年3月，旧金山法院判处日立公司林贤治1万美元罚款，缓刑5年。参与此案的大西勇夫被罚款4000美元，缓刑2年，并交还其盗窃的全部资料。

日立公司以“间谍计”窃取新机种资料，而IBM公司却用“反间计”，结果使日立公司以惨败告终，足见IBM公司技高一筹，以“其人之道，还治其人之身”的谋略，就是在对对手的谋略有了充分的认识和了解的基础上，然后佯顺其意，在对手的计上用计，使对手坠入圈套，这是“反间计”的核心之处。

岳飞反间除刘豫

唐代杜牧对“反间计”的论述非常清楚：“敌有间来窥我，我必先知之，或厚诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵立，则敌人之间，反为我用也。”“反间计”是巧妙地利用敌人的间谍为我所用，而敌人的间谍为敌方统帅所信任，可以更好地传递我方的假情报。如此，我方就做到“知己知彼”且“致人而不致于人”，做到“百战不殆”。

公元1130年，金人在大名府封宋朝的投降官员刘豫做大齐皇帝。以后刘豫多次配合金人攻打宋军，成为宋军北伐的最大障碍。宋将岳飞认为，要想驱逐金兵，必须先除去刘豫。他了解到刘豫与金将粘罕狼狈为奸，金国元帅对此十分忌恨。于是就想利用敌人的矛盾来铲除刘豫。

恰好宋军捉到一个金兀术派来的间谍，岳飞便故意将他装作是自己派出去的人员，责问他说：“你不是张斌吗？前些日子派你送信给刘豫，要他设法把金兀术引诱出来。不料你竟一去不复返。以后我又派人去联系。刘豫已经答应到冬天把金兀术引诱到清河和我共同

夹击。你为什么没有把信送到呢？”间谍怕岳飞杀死他，也就顺水推舟，冒认张斌，岳飞要他再给刘豫送信，信中叙述谋杀金兀术的事，封成蜡丸。然后嘱咐间谍说：“我饶恕了你，这回你一定要把信送到。”

这个间谍以为既保住了性命，又窃得重要情报，好不欢喜。回到金国，马上把信献给金兀术。金兀术一看，勃然大怒，立即撤了刘豫的皇帝名号，并把他充军到临潢，宋朝一个逆敌就这样被除掉了。

第三十四计：苦肉计

【原文】

人不自害，受害必真；假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

【译文】

人们通常不会自己伤害自己，如果受到伤害必定不受怀疑。我方以假乱真，令敌人信假为真，这样离间的计谋就能实现了。要像欺骗幼童那样迷惑敌人，顺势进行活动。

【浅析】

“苦肉计”一词首见于《吴越春秋》卷二《合庐内传第四》，讲述了要离利用苦肉计刺杀庆忌的故事。又见于《三国演义》：“瑜拜谢之曰：‘君若肯引此苦肉计，则江东之万幸也。’”这便是家喻户晓的“周瑜打黄盖”的故事。

此计的卦辞“童蒙之吉，顺以巽也”语出《易经·蒙》卦。本卦六五之《象》辞：“童蒙之吉，顺以巽也。”本意是说“幼稚蒙昧的人之所以吉利，是因为柔顺服从”。“苦肉计”用此象理，是说用采用这种办法欺骗敌人，就是顺应着他那柔弱的性情达到目的。

此计其实是一种特殊做法的离间计。运用此计，“自害”是真，

"他害"是假，以真乱假。己方要造成内部矛盾激化的假象，再派人装作受到迫害，借机钻到敌人心脏中去进行间谍活动。苦肉计不仅是一个"苦"计，而且还是一个"险"计。如果面对的敌人是铁石心肠或者被识破，不仅要忍受自我伤害，而且还有可能连性命都不保。

【典故】

南宋时，金兵南侵，金兀术与岳飞在朱仙镇摆开决战的战场。金兀术有一义子，名叫陆文龙，这年16岁，英勇过人，是岳家军的劲敌。陆文龙本是宋朝潞安州节度使陆登的儿子，金兀术攻陷潞安州，陆登夫妻双双殉国。金兀术将还是婴儿的陆文龙和奶娘掳至金营，收为义子。陆文龙对自己的家世完全不知。



一日，岳飞正在思考破敌之策，忽见部将王佐进帐。岳飞看见王佐脸色蜡黄，右臂已被斩断（已敷药包扎），大为惊奇，忙问发生了什么事。原来王佐打算只身到金营，策动陆文龙反金。为了让金兀术不猜疑，才采取断臂之计。岳飞十分感激，泪如泉涌。

王佐连夜到金营，对金兀术说道："小臣王佐，本是杨么的部下，官封车胜侯。杨么失败我只得归顺岳飞。昨夜帐中议事，小臣进言，金兵二百万，实难抵挡，不如议和。岳飞听了大怒，命人斩断我的右臂，并命我到金营通报，说岳家军即日要来生擒狼主，踏平金营。臣要是不来，他要斩断我的另一只臂。因此，我只得哀求狼主。"

金兀术同情他，叫他“苦人儿”，把他留在营中。王佐利用能在金营自由行动的机会，接近陆文龙的奶娘，说服奶娘，一同向陆文龙讲述了他的身世。文龙知道了自己的身世后，决心为父母报仇，诛杀金贼。王佐指点他不可造次，要伺机行动。

金兵此时运来一批轰天大炮，准备深夜轰击岳家军营，幸亏陆文龙用箭书报了信，使岳军免受损失。当晚，陆文龙、王佐、奶娘投奔宋营。王佐断臂，终于使猛将陆文龙回到宋朝，立下了不少战功。

【案例】

司马相如当伙计

“苦肉计”是一种自我伤害的计谋，但是其要诀就是伤“身”却不伤“心”，即不损其心志，以顽强的斗志争取最终的胜利。但是，要知道这种自我伤害是非常痛苦的，即使成功了，胜利果实中也包含着血和泪。因此，不到万不得已的情况下，尽量不要使用此计。

汉代的大辞赋家司马相如，出川漫游，以一篇《子虚上林赋》闻名海内。博雅之士，无不以结识司马相如为荣。但司马相如放任不羁，不拘礼教，又不治事业，一派浪荡的模样。

这一年，司马相如外游归川，回成都的路上，路过临邛。临邛县令久仰司马相如之名，恭请至县衙。此事惊动了当地富豪卓王孙。他也想结识一下，以附庸风雅。但他仍摆脱不了商人的庸俗，故而实为请司马相如，但名义上却是请县令王吉，让司马相如作陪。司马相如本来看不起这般无才暴富之人，所以压根没准备去陪宴。

到了约定日期，司马相如却没有来。卓王孙如热锅蚂蚁，王吉只好亲自去请。司马相如驳不过王吉面子，来到卓府，卓王孙一见他的穿戴，顿生轻视之意。司马相如全然不顾这些，大吃大嚼，只顾与王吉谈笑。

忽然，内室传来凄婉的琴声，司马相如一下子停止了说笑，倾耳

细听起来。原来这是卓王孙女儿卓文君所奏。司马相如弹了一曲《凤求凰》向卓文君表达爱意。卓文君也爱慕司马相如的相貌和才华，当夜私奔到司马相如处，以身相许。两人一起逃回成都。卓王孙知道后，气得暴跳如雷，发誓不准他们返回家门。

卓文君随司马相如回到成都后才知道，她的夫君虽然名声在外，但家中却很贫寒。万般无奈，他们只好返回临邛，硬着头皮托人向卓王孙请求一些资助。不料，卓王孙破口大骂。

夫妇俩心都凉了半截儿，可是到底他们两人都有才，很快想出了一个“绝招”。第二天，司马相如把自己仅有的车、马、琴剑及卓文君的首饰卖了一笔钱，在距卓府不远的地方租了一间屋子，开了一个小酒铺。司马相如穿上伙计衣服，卷起袖子和裤腿，像酒保一样，又是擦桌椅，又是搬东西；卓文君则粗布衣裙，忙里忙外，招待来客。酒店刚开张，就吸引了许多人前来目睹这两位远近闻名的落难夫妇。司马相如夫妇一点也不感到难堪，内心倒很高兴，因为这正好达到了他们的目的——给顽固不化的老爷子现现眼。

有几个朋友劝卓王孙说：“令媛既然愿意嫁给他，就随她去吧。再说司马相如毕竟做过官，还是县令的朋友。尽管现在贫寒，但凭他的才华，将来一定会有出头的日子，应该接济他们一些钱财，何必与他们为难呢？”万般无奈，卓王孙分给卓文君夫妇仆人两名，钱财百万，司马相如夫妇大喜，带上仆人和钱财，回成都生活去了。

阿汉的独特经营

在商场上，“苦肉计”被运用的手法通常表现为两种方式：一种是用“破坏性实验”来揭示产品的质量，即以损伤产品为“苦”；一种是以“牺牲价”，即以降价的方式来推销产品或者服务，以损伤自身利润为“苦”。两者的成败的关键仍是“以假乱真，使对方信以为真”，从而达到自己的目的。

1975年，阿汉从越南逃难到美国时，是一个身无分文的穷光蛋。

为了维持生活，他和妹妹不得不靠领救济金度日。1977年，阿汉便向卖汽水的老板租用一个汽水店，尽管在两年时间内他都没有足够的钱交店租，但他仍然借钱修葺好这间店铺，使之焕然一新，并凭着兄妹二人从救济金里“抠”出来的1200元美金，从裤腰带里“紧”下来的200斤粮单，在汽水店上开了一家“兄妹餐厅”。

为了赢得更多的食客光顾，阿汉采取了给食客发回扣的特殊经营策略：任何一位食客，只要光临他的餐厅一次，阿汉就给他上一个“户口”，并记下账目；以后，这位食客光顾一次，账单上的数目都会被阿汉如实记上“户口”。每年到了九月三十日，阿汉的财政年度结束便会按照“户口”上的记载，结算出每位食客一年中到本店吃喝的总金额，然后把该餐厅赚到纯利的百分之十，按比例分给每位食客作为回扣。从1977年到1988年，阿汉兄妹俩经营餐厅十一年给食客发放回扣竟达25万美元。照此推算，阿汉兄妹便赚取的纯利润高达250万美元，阿汉兄妹餐厅的常客，在广告业任行政工作的比尔·哈利评价阿汉的经营策略时说：“这个回扣办法十分好。当然，我经常光顾这家餐厅，是因为他的食物味道好，价钱亦十分便宜。不过，给食客发回扣，使食客时时感到自己是这家餐厅的一分子，因而能自觉地同老板合作，沟通了经营者与消费者之间的关系，这是阿汉兄妹餐厅经营成功的诀窍。”

第三十五计：连环计

【原文】

将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。

【译文】

敌人兵力强大时，就不要去硬拼。应当运用计谋使他们自我牵制，借以削弱它的力量。主帅如能巧妙地运用计谋，克敌制胜就如同有天神相助一般。

【浅析】

此计语出《三国演义》第八回标题《王司徒巧使连环计，董太师大闹凤仪亭》，又见四十七回标题《庞统巧授连环计》。

古人云："机巧贵连。"即对同一谋划对象使用两个或两个以上的计谋，这些计谋环环相扣，横向相辅，纵向相贯，相得益彰。

连环计是一计累敌，一计攻敌，两计扣用。而关键在于使敌"自累"，从更高层次上去理解这"使其自累"几个字。两个以上的计策连用称连环计，而有时并不见得要看用计的数量，而要重视用计的质量，"使敌自累"之法，可以看作战略上让敌人背上包袱，使敌人自己牵制自己，让敌人战线拉长，兵力分散，为我军

集中兵力，各个击破创造有利条件。这也是“连环计”在谋略思想上的反映。

战场上的形势多变，对敌应战使用计谋，是每个优秀的指挥员的本领。而双方指挥员都是经验丰富的老手，只用一计往往容易被对方识破，但是多计联施则会使其威力大增，常常让对方防不胜防。

【典故】

公元1206年，南宋将领毕再遇与金军交战，金军的实力远远大于宋军。毕再遇见情势对宋军非常不利，于是他主张抓住敌人的弱点，设法钳制敌人，寻找良好的战机。首先，毕再遇使出了“走为上”和“金蝉脱壳”之计：趁夜间休战宿营之时，让部队迅速的拔营撤离。为了不让敌军察觉，给宋军留下充足的时间，毕再遇把羊吊在大树上，并把羊的脚放在战鼓的鼓面上。这样，只要羊一挣扎，战鼓就响，金军还以为宋军在军营里。等金军发觉时，宋军早已撤离。

毕再遇始终不和金军正面交锋，遭遇金兵时就迅速撤离，采取游击流动的战术。敌人前进，他就令队伍后撤，等敌人刚刚安顿下来，他又下令出击，等金兵全力反击时，他又率队伍跑得无影无踪。就这样，退退进进，打打停停，毕再遇使用“以逸待劳”的战术把金兵搞得疲惫不堪。金兵想打又打不着，想走又摆不脱。

趁着夜晚，金军人困马乏时。毕再遇准备了许多用香料煮好的黑豆，偷偷地撒在阵地上。然后突然袭击金军。金军无奈，只得尽力反击。那毕再遇的部队与金军战不几时，又全部败退。金军气愤至极，乘胜追赶。谁知，金军战马一天来，东跑西追，又饿又渴，闻到地上有香喷喷味道，用嘴一探，知道是可以填饱肚子的粮食。战马一口口只顾抢着吃，任你用鞭抽打，也不肯前进一步，金军调不动战马，在黑夜中，一时没了主意，显得十分混乱。毕再遇乘此有利时机“混水摸鱼”，他调集宋军全部的队伍，从四面包围过来，杀得金军人仰马翻、横尸遍野，损失十分惨重。

【案例】

哈默的圈套

运用在商场中的诡诈手法多种多样：有人哄骗、有人巧取。但是目的只有一个，那就是通过“诈”的手法来获得钱财。但是如何让人不轻易识破自己的目的呢？运用最多的一种手法就是“连环计”，他们常常拉帮结伙，分别扮演不同的角色，先用小利引你上钩，然后再一步步地把你引到他们精心设置的圈套里。“连环计”不易识破，但只要你做到不贪小利，自然就不会有什么危害。

哈默先生来到以店主刁钻圆滑而闻名的“三得”珠宝古玩店。

“我想买一颗钻石，”他说，“就是在您的那个镏金盒里，那颗粉红色的，请报价。”

好眼力，一进门就识出那是个镏金品，来者不善，要认真做好这笔生意。店主边想边忙着招呼：“说实在话，这颗钻石非常美丽。您是送情人，还是送夫人？”

“送情人，明天急用。”

“好！有钱可赚了。”店主心里想着，高兴地说：“好吧，鄙人成人之美，能买这颗钻石的肯定是大富翁，鄙人愿交个朋友，拉个老主顾，原本12000美元，我让2000元，先生您付10000元算了。”

“那太感谢了。”哈默先生付了钱，心满意足地走了。

不一会儿，他又返回店来，对店主说：“您是不是还有第二颗跟这一模一样的钻石？我想……干脆实说吧，怕万一让太太知道此事，也送她一颗。这样好叫她闭上那讨厌的嘴。”

“哎呀！本店没有第二颗了。”店主确实不是在做戏。“又白丢了一次赚钱的机会。”他在心里很惋惜地嘀咕。

“帮帮忙，我准备出13000美元。”哈默着急地说。

“那么，让我再想想办法。”店主点点头。

“非常感谢。”买主把散发着一种名贵香水味的名片递过去，

"一有确切消息，望赐告。"

半月后的一天，那个珠宝商接待了一位脸上布满愁云的太太，她想卖一颗跟哈默买走的完全一样的钻石。瞧她那神情，一准是急等钱用。

"夫人，"珠宝商兴奋得腔调几乎都要变了，"我现在手头拮据，没有13000美元现款，请等几天再来吧。"他得意地冲小伙计眨眨眼：你们都学着点。

"可……可是……那就12000美元吧。"太太紧追一句，无可奈何地耸耸肩。那是说，认倒霉吧，谁让自己急等钱用呢。

"好吧，请您稍候，我查一下钱。"店主进里边，不一会儿，他手中举着钱返回，抱歉地说："夫人，只有11030元，您看这……"

太太犹豫了一下，焦急地看看手表，又叹口气，"11030元……就11030元吧。"

"成交了！是吗？夫人。"珠宝商麻利地验了货，办完收购手续，等太太刚迈出店门，就急不可耐地找出那位先生留下的名片，拨通了电话。

"先生，本号码没有哈默先生。"电话里回答说。

店主一惊，冷汗从脑门沁了出来，"那您是哪里？"

"本号码是'幸福离去'殡仪馆，本馆24小时忠实地为每一位客户服务……"

第二天，珠宝商收到了一封散发着同哈默先生名片一样香水味的信，里面有两张单据：一张是销出那颗粉红色钻石的付款单，一张是收购那颗粉红色钻石的付款单。

劳山战役中的"连环计"

连环计的要点是抓住敌人关键性的弱点，控制敌人行动的自由，用多种计谋使敌人自相钳制，以牵制敌人使敌人步步就范，入我圈套。战争谋略是和哲学紧密相连的。马克思主义哲学原理认为任何事物都是普遍联系的，认识作战的各种规律，巧使连环计，这在未来的

高技术战争中仍然值得重视。

第二次国内革命战争时期，我红15军团在陕北进行的劳山战役中巧用连环计，与敌人斗智斗勇，取得了劳山战役的胜利。

1935年9月，蒋介石为歼灭陕北红军，发动第3次“围剿”。敌主力为东北军67军和西北军的两个师。敌人采取南进北堵、东西配合、逐步压缩的战法，企图将陕北红军主力围歼于保安、安塞地区。9月中旬，敌67军进入延安。为长期占据延安，敌67军将685团配置在位置十分重要的甘泉县城，负责保护由洛川经甘泉至延安的后勤补给线。

我红15军团为粉碎敌人的进攻，决心与敌斗智斗勇，将敌人赶出延安。军团首长认真分析，确定了严密的作战方案。大家认为我兵力少、武器装备不及敌人，强攻延安难于取胜，如果先围甘泉，吸引敌人，调虎离山，围城打援，将敌人调出延安予以伏击，相机再用计谋，则能产生以劣胜优的连环效果。

作战方案确定后，红15军团于9月28日迅速包围了甘泉县城，对守敌展开进攻。敌人依托工事和土城墙拼命顽抗。交战中，我军有意保留了敌通往其指挥部的电话线路，使敌人能够将甘泉被围的消息传出，以便诱敌增援甘泉。

与此同时，我红15军团主力在劳山占领了伏击阵地。劳山是甘泉至延安的必经之地，这里群山密林，地势险要，有利于大部队隐蔽。红15军团在劳山摆成口袋状设伏。袋口设在劳山以北的九沿山，袋底设在甘泉县城以北的1170高地。袋口到袋底约20公里。数千名红军战士静静地埋伏在阵地两侧山上。

延安之敌得知我军包围甘泉的消息后十分惊恐，于10月1日派出110师增援甘泉县城。敌行至三十里铺，留下一个团作接应，以两个团沿公路向南搜索前进。敌师长何立中判断我军会在地势险要的九沿山设伏，其实我少数部队只在九沿山上象征性地打了几枪就撤走了。敌人在周围搜索了一下，便放心前进。过了九沿山，敌师长何立中以为已过险境，把两路纵队变成4路纵队，公路上黑压压一片。敌全部

进入我伏击阵地后，我红15军团发出攻击命令，顿时伏击阵地上弹雨横飞，各种武器一齐开火，打得敌人乱成一团。战斗从下午两点打响，到晚上8时结束。敌师长何立中负伤被俘，敌110师两个团及师直属队被我全歼。我缴获各种火炮12门、轻重机枪180余挺、长短枪3000多枝、子弹不计其数。

这次战斗虽胜利不小，但尚未实现驱敌出延安的作战目标，随后我军又组织群众把敌伤兵运到了敌人占据地。这一计谋很高明，一来体现我军优待俘虏的政策，感化敌人；二来让敌人背上包袱，增加负担，上千名伤兵要吃、要医，还不能作战。不久敌人便军心动摇、斗志涣散。经过劳山战役，敌人很快就撤出了延安。

劳山战役充分运用了连环计，先包围甘泉，吸引敌人，调虎离山；后劳山设伏，围城打援，伏击敌人；再送回敌伤兵，瓦解敌人；最终将敌人赶出延安，实现了战斗目标。

PDG

第三十六计：走为上

【原文】

全师避敌。左次无咎，未失常也。

【译文】

全军退却，避开强敌，以退为进，待机破敌，这不违背正常的用兵法则。

【浅析】

此计语出自《南齐书·王敬则传》："檀公三十六策，走是上计，父子唯应急走耳。"《冷斋夜话》则说："三十六计，走为上策。"

三十六计中"走为上"计是最后一计，作者如此安排是别有用意的。因战场上胜败乃兵家常事，即使常胜将军也必然有失败的经历，所以人们总结：没有打过败仗的人是不能成为将军的。

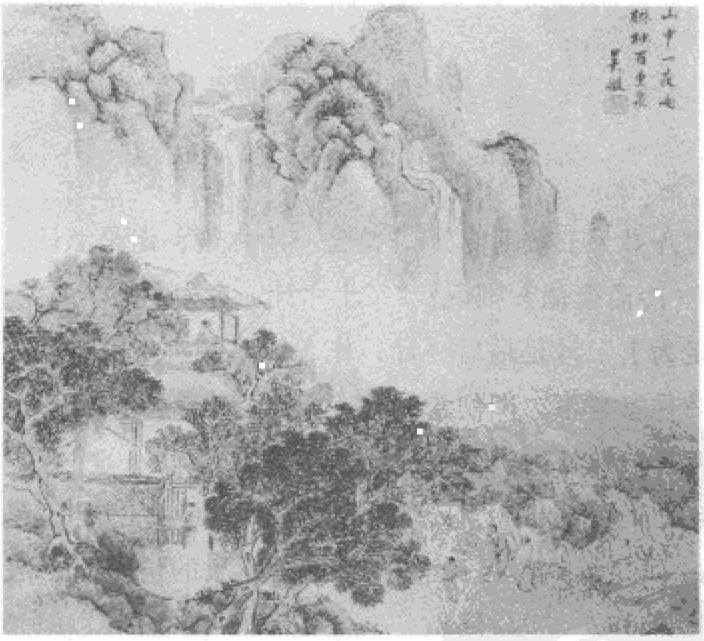
"走为上"也就是说走是上计，但是这并不是说"走"是三十六计中的上计，而是说在吃了败仗或者我不如敌的情况下，我方有几种选择：一、求和；二、投降；三、死拼；四、撤退。但是前三种选择是完全没有出路的，是彻底的失败；只有第四种选择可以保存实力，以求卷土重来、东山再起，因此是最好的选择。如此，才说"走为上"。

此计原指事情发展到无可奈何的地步，别无良策，只能出走。引申为敌我力量悬殊的不利形势下，采取有计划的主动撤退，避开强敌寻找战机，以退为进。这是一种保存实力，伺机反击的谋略，绝不是消极的逃避、逃跑。但是，需要强调指出的是，“走为上”并不是形势不利的情况下使用的专利，作为一种趋利避害的策略，“走为上”的适用范围很广泛。在双方势均力敌的情况下，也可以通过“走”来调动敌人，引诱敌人进入我方的圈套。

【典故】

春秋初期，楚国日益强盛，楚将子玉率师攻晋。楚国还胁迫陈、蔡、郑、许四个小国出兵，配合楚军作战。此时晋文公刚攻下依附楚国的曹国，明知晋楚之战迟早不可避免。

子玉率部浩浩荡荡向曹国进发，晋文公闻讯，分析了形势。他对这次战争的胜败没有把握，楚强晋弱，气势汹汹，他决定暂时后退，



避其锋芒。对外假意说道：“当年我被迫逃亡，楚国先君对我以礼相待。我曾与他有约定，将来如我返回晋国，愿意两国修好。如果迫不得已，两国交兵，我定先退避三舍。现在，子玉伐我，我当实行诺言，先退三舍（古时一舍为三十里）。”

他撤退九十里，已到晋国边界城濮，仗着临黄河，靠太行山，足以御敌。他已事先派人往秦国和齐国求助。

子玉率部追到城濮，晋文公早已严阵以待。晋文公已探知楚国左、中、右三军，以右军最薄弱，右军前头为陈、蔡士兵，他们本是被胁迫而来，并无斗志。子玉命令左右军先进，中军继之。楚右军直扑晋军，晋军忽然又撤退，陈、蔡军的将官以为晋军惧怕，又要逃跑，就紧追不舍。忽然晋军中杀出一支军队，驾车的马都蒙上老虎皮。陈、蔡军的战马以为是真虎，吓得乱蹦乱跳，转头就跑，骑兵哪里控制得住。楚右军大败。晋文公派士兵假扮陈、蔡军士，向子玉报捷："右师已胜，元帅赶快进兵。"子玉登车一望，晋军后方烟尘蔽天，他大笑道："晋军不堪一击。"其实，这是晋军诱敌之计，他们在马后绑上树枝，来往奔跑，故意弄得烟尘蔽日，制造假象。子玉急命左军并力前进。晋军上军故意打着帅旗，往后撤退。楚左军又陷于晋国伏击圈，又遭歼灭。等子玉率中军赶到，晋军三军合力，已把子玉团团围住。子玉这才发现，右军、左军都已被歼，自己已陷重围，急令突围。虽然他在猛将成大心的护卫下，逃得性命，但部队伤亡惨重，只得悻悻回国。

【案例】

松下幸之助的"急流勇退"

"走为上"绝不是只有形势不利才使用的一种策略，作为一种趋利避害的谋略，它使用的范围很广。古往今来，多少英雄豪杰都参透不了"急流勇退"的意义而招来杀身之祸。因此，有智慧的人总能预先感知到危险的来临，总会未雨绸缪，做出趋利避害的战术调整。

商场如战场，因此在现代商战中，不可一味攻击，必要时应采取主动撤退的方法。

前些年，松下通信工业公司突然宣布不再生产大型电子计算机。

这个消息使大家都感到震惊。松下已经花费了5年的时间去研究开发，投下了十几亿元的巨额研究费用，眼看着就要进入最后阶段。

而且，松下通信工业公司的经营也很顺利，不可能发生财政上的困难，现在却突然全盘放弃，实在令人费解。

然而，松下幸之助所以会这样断然地做出决定，是有其考虑的。他认为当时大型电脑的市场竞争相当激烈，万一不慎而有差错，将对松下通信工业公司产生不利影响，到那时再撤退，就为时已晚了，不如趁现在一切尚有可为时撤退，才是最好的选择。

事实上，像西门子、RCA这种世界性公司，都陆续从大型电脑的生产中撤退下来，广大的美国市场，几乎全被IBM独揽。像美国这样的市场，有一个强有力的公司独占就绰绰有余了。更何况在日本这么一个小市场，就有富士通、日立等7家公司抢滩，他们也都投入了相当多的资金，等于是赌下了整个公司的命运。

在这样激烈的竞争中，松下考虑到，竞争结果是公司可能会元气大伤而生存下来，但也有可能就此消退。权衡利弊，终于决定退出这场竞争。

交战时，撤退是最难的，如果无法掌握时机，不能勇敢撤退，或许就会受到致命的打击。松下看透这一点，在竞争中勇敢地实行一般人都难以理解的“撤退”行动，足见其眼光高人一等，不愧是日本商界首屈一指的大将。

下部：孙子兵法

《孙子兵法》是中国古典军事文化遗产中的璀璨瑰宝，是一部誉满全球的兵家经典。其内容博大精深，思想深邃高远，逻辑缜密严谨，在中外军事和谋略史上具有突出的重要地位。

《孙子兵法》成书于春秋末期，是我国古代流传下来的最早、最完整、最著名的军事著作，在中国军事史上占有重要的地位。《孙子兵法》不仅仅是一部军事著作，更代表了炎黄子孙的智慧、文化、思想，是华夏人民智慧的结晶，并被广泛运用于政治斗争、商业竞争、为人处世、职场攻心等各个方面和领域。如今，《孙子兵法》已被翻译成三十多种文字在世界各地广为流传，享有“兵学圣典”的美誉。

《孙子兵法》全书十三篇，主要论述了军事学的主要问题，是前人和当时战争经验的总结。孙武在此书中提出了一些著名的军事命题，并且揭示了一些具有普遍意义的军事规律。全书体现了丰富的辩证法思想，用浅显易懂的文字讲述了一个个深奥的道理，让人犹如醍醐灌顶。

此书的意义远远超过了兵法本身，正因为如此，《孙子兵法》不仅是商界必备的实战手册，还成为美国西点军校的必读教科书。它不仅可以启迪人们作正向思考，更可以开发人们权变、创新的智慧。

第一篇：始计篇

【原文】

孙子曰：兵[①]者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事[②]，校之以计而索其情[③]：一曰道[④]，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

道者，令民与上同意也。故可与之死，可与之生，而不畏危。

天者，阴阳[⑤]、寒暑、时制[⑥]也。

地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。

将者，智、信、仁、勇、严也。

法者，曲制[⑦]、官道[⑧]、主用[⑨]也。

凡此五者，将莫不闻。知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计[⑩]，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以听[⑪]，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道[⑫]也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实[⑬]而备之，强而避之，怒而挠之，卑[⑭]而骄之，佚[⑮]而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算[⑯]胜者，得算多[⑰]也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况[⑱]于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

PDG

【注解】

①兵：本义为兵械，后逐渐引申为兵士、军队、战争等。文中作军队解释。

②经之以五事：经，织布的纵线。古人认为，织布以经线为主，经正而后纬成。这里引申为纲领、原则。五事，指“道、天、地、将、法”，这五项是军事必须遵守的常规。

③校之以计而索其情：校，比较。计，筹码。索，考究。情，情势，这里指敌我双方的实情，战争胜负的情势。

④道：本义为道路，途径，引申为政治主张。

⑤阴阳：指昼夜、晴雨等天时气象的变化。

⑥时制：指四季时令的更替等。

⑦曲制：曲是古代军队编制较小的单位，曲制是指军队组织编制等方面的制度。

⑧官道：指各级将吏的职责划分和管理形式、管理制度。

⑨主用：军需物资、军用器械、军事费用的供应管理制度。主，主持、掌管。用，物资费用。

⑩将听吾计：将，一作“将领”解，全句意思是“将领听从我的计谋”；一作“如果”解，作助动词使用，是孙子激吴王重用自己的语气，全句意思是“吴王如果听从我的谋略”。

⑪以听：以，已。听，采纳。

⑫诡道：诡，奇异、欺诈。道，原意是途径，引申为方法与计谋。

⑬实：指敌方阵容整齐。

⑭卑：敌人畏缩或者谨慎小心。

⑮佚：通“逸”，指敌人获得充分的休整。

⑯庙算：古代兴师作战前，在庙堂上举行仪式，谋划作战大计，预测战争胜负，制定作战谋略，这一战前的准备程序成为“庙算”。庙，古代祭祀祖先与商议国事的地方。算，计算、筹算。

⑰得算多：指计划周密，打胜仗的把握大。

⑱而况：何况，更不用说。

【译文】

孙武说：战争是国家的大事，是军民生死安危的主宰、是国家存亡的关键，是不能不认真考察、研究的。

因此，要通过敌我双方五个方面的分析，比较敌我双方的情况来取得详情，从而预测战争胜负的可能性：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。

所谓道，是指国君和民众的目标相同、意志统一、同心同德，则可以同对方一起出生入死，而不惧怕危险。

所谓天，是指昼夜、阴晴、寒暑、四季更替。

所谓地，是指地势的高或低、路程的远或近、地势的险峻或平坦、战场的广阔或狭窄、地形的有利或有害等。

所谓将，是指将领的足智多谋、赏罚有信、关爱部下、勇敢果断、军纪严明。

所谓法，是指军队组织的编制、将吏的职责划分和管理制度、军需物资的供应。

凡上述五个方面，做将领的都要做深入了解，只有深刻理解个中道理才能取胜，否则就不能取胜。所以，要从以下几种情况来分析、比较敌我优劣，从而预测战争的胜负：哪一方的君主是有道的明君？哪一方的将领更有才能？哪一方的军队占有天时地利？哪一方的法规、法令更能严格执行？哪一方的资源更充足、装备更精良、兵员更广大？哪一方的士兵训练有素，更具备战斗力？哪一方赏罚更公正严明？我们通过以上这些比较，就可以判断战争的胜负了。

将领听从我的计策，任用他必胜，我就留下他；将领不听从我的计策，任用他必然失败，我就辞退他。听从了有利于克敌制胜的计策，还要创造一种有利的态势，作为协助我方军事行动的外部条件。势，就是按照我方建立优势、掌握战争主动权的需要，根据具体情况相应地采取不同的措施。

带兵打仗，就是一种诡诈之术。因此，虽然有能力打仗却要装作没有能力打，本来想准备进攻却装作不想攻打，想要攻打近处却装

作攻打远处，想要攻打远处却装作攻打近处。对方贪利就用利益诱惑他，对方混乱就趁机攻取他，对方强大就要防备他，对方暴躁易怒就激怒他来使其失去理智，对方小心谨慎就使他骄傲自大，对方体力充沛就使其劳累，对方内部亲密团结就挑拨离间。要攻打对方没有防备的地方，在对方没有料到的时机发动进攻。这些都是军事家克敌制胜的诀窍，只能随机应变、灵活运用，而无法事先讲明。

如果开战之前就能在庙堂预计出战势和胜负结果，是因为筹划周密、获取胜利的条件充分；开战之前就预计到不能取胜的，是因为筹划不周、取胜的条件不充足。筹划周密、条件充分，就能取胜；筹划不周、条件不充分，就会失败，更何况不作筹划、不具备有利条件呢？我们根据这些来观察，就可以判断出谁胜谁负了。

【浅析】

《始计篇》是《孙子兵法》的首篇，具有提纲挈领的作用，涉及到战争的地位、军队管理、战争预测以及如何谋划、筹备来赢得战争等重大问题。

文章开篇明义：战争是关系到国家生死存亡的大事，应当持谨慎态度。接着，孙武提出了著名的“五事”和“七计”，通过它来判断战争胜负的情势。

《孙子兵法》中所指“五事”：

第一是“道”。即进行这场战争是否是正义的，是否得民心。“得道多助，失道寡助”，只有正义的战争，才能上下一致、生死同心。

第二是天时。气候对战争的胜负有着重要影响。古今中外的许多著名战例，均说明了这一点。

第三是地利。是指地势的高低，路程的远近，地势的险要、平坦与否等条件。

第四是将领。是指将领的智谋是否高深，是否诚信、仁爱、勇敢、严明。

第五是法规。是指军队的编制，官吏的任用，军需的管理。

“七计”：

哪一方的君主是有道明君，能得民心？哪一方的将领更有能力？哪一方占有天时地利？哪一方的法规、法令更能严格执行？哪一方资源更充足、装备更精良、兵员更广大？哪一方的士兵训练更有素、更有战斗力？哪一方的赏罚更公正严明？

随后，孙武笔锋一转，点出了战争的特征：兵者，诡道也。最后，孙武提出了“未战先算”、“多算多胜”的观点，再次强调了“慎战”、“重战”的态度。这也从另一个方面反映出了“知己知彼，百战不殆”的思想原则：只有对自己和敌军情况了如指掌，才能有利时机出击，不利时机防守。这是极富有军事智慧的。

【案例】

勾践“五事”、“七计”吞并吴

《孙子兵法》云：“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。……主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”古人云：“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”能够料敌先机者能够掌握主动权。否则一招失算，满盘皆输。孙子曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”他强调决策者在战争前要进行周密的计划，对“五事”、“七计”进行评估和安排。唯有如此，才有必胜的把握。

春秋时期，吴越两国为争夺霸权发生了多次战争。公元前494年，吴国大胜越国。越国战败后，越王勾践将治理国家的大权交给文种，自己和范蠡一道去吴国给吴王夫差当奴仆，越国的王后也成为夫差的女奴。勾践为吴王驾车养马，而他的夫人则为吴国打扫宫室。他们住在囚室中，粝衣恶食，极尽屈辱而从不反抗。由于勾践能卑事吴

王，同时又贿赂了吴太宰伯嚭，最终，勾践取得了吴王的信任。三年后他被释放回国。

勾践回国后，首先下了一道“罪己诏”，检讨自己与吴国结仇，使很多百姓在战场上送命的错误。他还亲自去慰问受伤的平民，抚养阵亡者的遗孤。他在坐卧的地方悬挂了苦胆，吃饭的时候也要先尝尝苦胆的滋味。他“身自耕作，夫人自织，食不加肉，衣不重采”。勾践还针对越国战败，人口减少，财力耗尽的情况，制定了休养生息的政策以恢复国家的元气。他明确规定：妇女怀孕临产时，要报告官府，由官府派医生去看护；生了男孩奖给两壶酒和一条狗；生女孩奖给两壶酒和一只小猪。生三胞胎的由官府出钱请乳母，生双胞胎由官府补贴粮食。凡死了嫡子的人家，免除三年劳役，死了庶子的，免除三个月劳役。由于改革内政，减轻赋税，百姓每家都有三年的粮食储备。由于勾践实行了一系列“去民之所恶，补民之不足”的政策，越国百姓对他的感情，就如对父母一般。

勾践在改革内政的同时，还开展了卓有成效的外交战。对吴国，他继续实行以退为进的战略，麻痹夫差。经常送给夫差优厚的礼物，表示忠心臣服，以消除夫差对越国的戒备，助其骄气；同时又破坏吴国经济，用高价收买吴国的粮食，造成吴国粮食困乏；他用离间计使夫差对伯嚭偏听偏信，对伍子胥更加疏远，挑起其内部争斗。这些措施的实施，壮大了自己，削弱了敌人，为伺机灭吴奠定了基础。

吴王夫差战胜越国后，领土得到扩张，势力日益强大，夫差也因胜而骄，过高地估计了自己的力量，看不到勾践决心灭吴的意图。他奢侈淫乐，穷兵黩武，急于以武力威胁齐、晋，以图称霸中原。公元前484年，夫差闻齐景公已死，便决定出兵北上伐齐。吴军击败齐军于艾陵。公元前482年，夫差又约晋定公和各国诸侯七月七日到黄池会盟。夫差为了炫耀武力，圆其称霸中原之梦，带去了吴国三万精锐部队，只留下一些老弱的军士同太子一起留守国内。夫差的空国远征，给了越国以可乘之机。越王勾践在吴军刚离国北上时，就想出兵攻吴。范蠡认为时机未到，他分析说：“吴王北会诸侯于黄池，精兵从王，国中空虚，老弱在后，太子留守，兵始出境未远，闻越击其空

虚，兵还不难也。”他劝勾践暂缓出兵。数月之后，范蠡估计吴军已到黄池，便同意勾践出兵。勾践调集越军5万人，兵分两路，一路由范蠡、后庸率领，由海道入淮河，切断北去吴军的归路；一路由大夫畴无余、讴阳为先锋，勾践亲率主力继后，从吴国南面边境入吴直逼吴国都城姑苏。

吴太子友得知越军乘虚出击吴国，急忙率兵到泓上阻止越军的进攻。太子友根据国内精锐部队全部北上黄池的现实，决定采取不与越军交战，坚守待援的策略，同时派人请夫差尽快回军。然而，当越军先锋到达时，吴将王孙弥庸一眼望见了被越军俘获的他父亲的“姑蔑旗”在空中招展，不由得怒火中烧，也就顾不得太子友坚守疲敌的主张了。他率领他的部属五千人出击，打败了越军的先锋部队，俘虏了越大夫畴无余、讴阳。首战小胜，使吴将更加骄傲轻敌。不久，勾践的主力到达，向吴军发起了猛攻。越军一举击败吴军，俘虏了太子友，进入姑苏城。越军缴获了大批物资，取得了这场袭击战的胜利。

夫差在黄池正与晋定公争当霸主，听说越军攻下姑苏，太子被俘，怕影响霸业，就一连杀掉七个来报告情况的人，封锁这一不利消息，并用武力威胁晋国让步，勉强做了霸主。随后夫差就急忙回军。在回国的途中，吴军连连听到太子被杀、国都被围等一系列失利的消息，军士完全丧失了斗志。夫差感到现在回国立即反击越国没有必胜的把握，就在途中派伯嚭向越求和。勾践和范蠡估计自己的力量还不能马上把吴国消灭，于是同意议和，撤兵回国了。

夫差回到吴国，本想马上报复越国，但是吴国由于连年战争，生产遭到破坏，财力消耗很大，国内又闹灾荒，因此，他感到一时还没有实力对越实施报复。于是他宣布“息民散兵”，企图恢复力量，待机再举。

文种见吴国开始致力于增强国内经济实力，便觉得越国应抓住有利时机及时完成灭吴大业，如果等到吴国经济实力得到恢复，那么战胜吴国将更加困难。于是文种向勾践建议，应抓紧目前吴军疲惫，国内防务松弛的机会再次攻吴。勾践采纳了他的建议，于公元前473年

乘吴国大旱，仓廪空虚之时，准备大举攻吴。

战前，勾践征求并采纳了群臣关于明赏罚、备战具、严军纪、练士卒等建议，做了充分的临战准备。为了争取人民的支持，他以为国复仇为号召，鼓励出征者奋力作战，留乡者专心生产，并规定独子及体弱有病者免服兵役，兄弟二人以上的留一人在家奉养父母。出师攻吴时，又宣布吴王夫差的罪状，号召吴国人民反对夫差。

这年三月，越军进军到笠泽。吴国也发兵迎击，两军隔江对峙。越国把军队分为左右两翼，勾践亲率六千精兵为中军。黄昏时，勾践命左右二军分别隐藏在江中；半夜时，二军击鼓呐喊，进行佯攻。夫差误以为越军两路渡江进攻，连夜分兵两翼迎战。勾践率主力偃旗息鼓，潜行渡江，出其不意地从吴军两路中间的薄弱部位展开进攻。吴军大败。越军乘胜猛追，再战于没，三战于郊。越军三战尽捷，使吴国军事力量土崩瓦解，改变了吴强越弱的形势。

吴军在笠泽战败后，退而固守姑苏。姑苏城坚，越军一时未能攻下。勾践采取长期围困的战略，使吴军在两年后终于势穷力竭。这时，越军再次发起强攻，攻进姑苏城。夫差率残部逃到姑苏台上，又被越军包围。他派人向勾践求和，但越国君臣灭吴之心已定。夫差在无望之中自杀身亡。越国终于取得了吴越之战的最后胜利。

孙子曰："夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！"这是强调"慎战"和"重战"，要求决策者在进行战争之前，要进行周密的计划，对于"五事"、"七计"等进行评估和安排，因为只有明了对方的情况才能有最大的胜算。

张崌崃"诡道"脱身反捉盗

《孙子兵法》云："兵者，诡道也。……攻其无备，出其不意。"孙子的谋略被历代军事家所运用，其中这条"攻其不备，出其不意"的"诡道"更成为他们尊崇的制胜法宝。"诡道"，讲究沉着冷静，不显露自己的真实动机，而后出其不意，后发制人。双方交

战，如果能够采用灵活的战术和多变的作战方针，往往能够打得敌人措手不及、防不胜防。

明朝张嵎崍任滑县县令时，有两名江洋大盗任敬、高章来到县城，冒充锦衣卫的使者拜见张嵎崍，并且凑近张嵎崍耳边说："朝廷有令，要张公处理有关耿随朝的事情。"

原来当时有位滑县人耿随朝，担任户政科员，主管草场，因为发生火灾，朝廷下令将他羁押在刑部的监牢里。张嵎崍听到此事，更加相信二人的身份。张嵎崍请二人到屋内休息，于是任敬拉着张嵎崍的左手，高章拥着张嵎崍的背，一起进入室内坐在炕上。二人突然取出匕首，架在张嵎崍的脖子上。任敬摸着鬓角胡须，笑着说："张公不认识我吧！我是江湖上来的朋友，要向张公借用公库里面的金子。"



张嵎崍抑制住内心的紧张，装出替他们着想的样子说："你们不是为了报仇，我也不会为了财物牺牲自己性命。不过你们这样暴露自己的真实身份，如果被人发现，对你们可相当不利！"

两个强盗听了觉得很有道理。

张嵎崍又进一步说："公库的金子有人看管，容易被发觉，对你们不利。我有一个办法，就是我向县里的有钱人借贷，这样你们可以安然无事，也不至于连累我的官职，岂不两全其美？"

两个强盗听了更加赞同张嵎崍的办法。就这样，张县令不露声色地稳住了强盗，并取得了他们的信任与合作，同时一条妙计酝酿成熟。

张县令传令属下刘相前来，刘相到后，张峿崃假意说："我不幸发生意外，如果被抓去，会很快被处死。这两位是锦衣卫，他们不想抓我，我很感激他们，想拿500两黄金给他们，以表心意。"

刘相听了，目瞪口呆，说："到哪里去弄这么多钱？"

张峿崃说："我常看到你们县里的人，很有钱而且急公好义，我请你替我向他们借。"

张峿崃拿出笔来，一共写了9个人。所写的这9个人，实际上都是衙役。

刘相看了以后，恍然大悟。不一会儿，名单上列出的9个人，一个个穿着华丽的衣服，像富贵人家的子弟，手里捧着用纸包着的铁器，先后来到门口，假装说："张公要借的金子都拿来了，因为时间太紧迫，没有凑足所要的数目，实在过意不去。"一边说，一边装出哀求的样子。

两位强盗听说金子到了，又看到这些人果然都像有钱人的样子，就很高兴地说："张公真的不骗我们。"

张峿崃趁两个强盗查看金子的时候，急忙脱身。并大喊抓贼，9个衙役一拥而上，两个强盗猝不及防。其中一个被抓，另一个自杀身亡。

本田和雅马哈的较量

《孙子兵法》云："兵者，诡道也。"用兵作战，充满了诡诈和欺骗的行为，孙子在兵法中提出了后人称为"诡道十二法"的战术方法，这些原则和方法至今仍有借鉴意义。在商场中同样如此，如果企业家们懂得兵者诡道的道理，就可以增加自身的免疫力，洞察出市场中的诡诈行为，时刻保持清醒和警觉，促使企业健康发展。

商战是智力与实力的较量，拼杀的结果常常是强者胜。本田的凯旋，雅马哈的投降就是明证。作为一个实力逊色的企业，不要自不量力，虚张声势与强者较量，以免伤了元气，败走"麦城"。

20世纪70年代，日本的摩托车市场基本上是四分天下，依次为本田、雅马哈、铃木和川崎。其中，本田在日本本土上的占有率高达85%，稳居宝座。60年代末和70年代初世界摩托车市场需求的增长明显减缓，为此本田决定开拓新的生产线——进军汽车市场，实行多元化经营，本田将公司里最好的设备、技术力量和优秀人才投入其中，从而使得摩托车部门出现空虚和停滞的状态。但本田万万没想到，此举竟导致了近代工业领域的一场“经典之战”。

就在本田致力于汽车生产，无暇顾及摩托车业务时，原来居摩托车行业老二的雅马哈公司，认为这是一个竞争世界第一的好机会，因此它积极拓展摩托车市场。在雅马哈的猛烈攻势下，本田公司节节败退。1970年本田的销售额以3:1领先于雅马哈，到1979年本田的摩托车销售额虽一直增加，但雅马哈公司则将本田公司领先的程度从3:1降到了1.4:1。1981年，本田的国内市场占有率下降到了40%，而雅马哈则由原来的10%左右增加到35%左右，即把本田失去的全部份额据为己有。

在胜利面前，雅马哈的决策者们认为自己的羽翼已丰，向本田发出了最后的挑战。1981年8月，雅马哈公司总经理日朝智子宣称：很快将建一座年产量100万台机车的新工厂，这座工厂建成后，将可以使雅马哈总产量提高到每年400万台，超过本田20万台，那时本田公司将让出第一把交椅的位置。

面对雅马哈的挑战和攻势，本田怎能善罢甘休？1982年元月，当雅马哈公司挑战性的言论传到本田决策者的耳朵里时，他们迅速做出决策：在雅马哈新厂未建成时，以迅雷不及掩耳之势反击，打灭他们的嚣张气焰。一场被誉为日本工业领域最残酷的战役打响了。

本田采取加快产品的更新换代，迅速使产品多样化的策略。在18个月内，本田凭借它的技术优势，推出81种新车型，淘汰了32种旧车型，共变更了产品目录中的品种113个。产品更新换代的加快，使企业在消费者心目中树立起新的形象。这样，本田摩托车的销售量直线上升。

为了不给对手喘息的机会，本田进一步增加品种，从1984年初到

9月份，本田又更新39种旧型号，推出39个新品种。这样，本田在日本市场发售的摩托车品种共达110个。而雅马哈只有23个新品种，尤其在主导产品50CC级上，本田已有18个品种更新换代，而雅马哈却只有6种。为了避免破产，雅马哈开始拍卖资产。走投无路的雅马哈公司终于在1983年6月向本田举出白旗。它不仅没有实现争夺摩托车霸主的梦想，反而丢失了第二把交椅的位置。这场竞争使雅马哈公司伤痕累累，很久都无法恢复元气。

不可否认，雅马哈的失败与其战略决策失误有很大关系。在其初战告捷后，自以为已经可以和本田一争高下了，却完全忽略了自己和本田在实力上的差距，它忘记了本田是一个几十年来一直称雄于世界摩托车市场的实力雄厚的大公司，并且以其在汽车领域技术优势作为坚强后盾。雅马哈由于不知迂回，以硬碰硬以小博大，最终被本田打得遍体鳞伤。

PDG

第二篇：作战篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷[①]，革车[②]千乘，带甲十万，千里馈[③]粮；则内外之费，宾客之用[④]，胶漆之材[⑤]，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师[⑥]则国用不足。夫钝兵挫锐、屈力、殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破车罢马，甲胄矢弩，戟楯矛橹[⑦]，丘牛[⑧]大车[⑨]，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；萁秆[⑩]一石[⑪]，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，生民[⑫]之司命[⑬]，国家安危之主也。

【注解】

①驷：以四匹马驾驭的轻型战车。

②革车：重车、辎车，用来运载军粮器械。

③馈：运送。

④用：开支。

⑤胶漆之材：古代弓箭甲盾的保养维修所必需的胶和漆。这里泛指制造与维修弓矢等作战器械的物资。

⑥暴师：军队长期在外。暴，同“曝”，暴晒、露之义。

⑦甲胄矢弩，戟楯矛橹：楯通“盾”。甲，用来保护躯干的装备。胄，用来保护头颅的装备。盾、橹，用来遮蔽身体，特别是石头、弓弩的攻击。矛橹，《十一家注》本作“蔽橹”。甲、胄、盾、橹都是防护性的装备；矢、弩、戟、矛都是杀伤性的武器。

⑧丘牛：从兵役中征集来的牛。

⑨大车：主要运载辎重的牛车。

⑩萁秆：萁，同“萁”。秆，禾。这里泛指牛马等牲畜的饲料。

⑪石（dàn）：古代的容量单位，三十斤为一钧，四钧为一石。

⑫生民：指一般的民众。

⑬司命：宿命，此处引申为命运的主宰。

【译文】

孙武说：用兵作战，需要的物资准备有战车千辆、辎重车千辆、全副武装的士兵十万，还要越境千里来运送粮食。这样，前后方的军内外开支，招待使节、策士的费用，用于作战器械的胶漆等材料费用，保养战车、盔甲的支出等，每天都要耗费数目庞大的资金，只有准备好这些，才能让十万大军启程。

因此，军队作战就要速胜，如果拖得太久就会使军队疲惫，丧失锐气。一旦攻城，兵力就会耗尽，军队长期在外作战必然导致国家财物不足。如果军队疲惫不堪，锐气受挫，军事实力耗尽，国内物资枯

竭，其他诸侯就会趁机起兵进攻。那样的话，即使足智多谋之士也无良策来挽救国家的危亡了。所以，在实际作战中，只听说将领缺少计谋难以速胜，却没有见过指挥高明巧于持久作战的。战争持久对国家有利是从来没有过的。所以，不能完全了解用兵的不利方面的人，也就不能完全了解用兵的有利方面。

善于用兵的人，不用再次从国内征集兵员，不用多次运送军粮。武器装备由国内供应，粮草则从敌人那里设法夺取，这样军队的粮草就可以充足了。国家之所以因为军队作战而贫困，是由于军队远征，而不得不进行长途运输。长途运输必然导致百姓贫穷。临近军队驻地的地区，物价也必然高涨，物价的高涨就使百姓的钱财耗尽，百姓钱财耗尽就必然导致加重赋役。人力耗尽、国家财力枯竭，中原就会家家空虚，百姓的财产也将损耗掉十分之七，国家的财产也会由于车辆破损，马匹疲惫，盔甲、弓箭、矛戟、盾牌、运载辎重的牛车等的损失，而耗去十分之六。

所以，明智的将帅务求从敌国取得粮食供应，从敌国得到一钟的粮食，就相当于从本国运送二十钟；从敌国取得饲料一石，相当于从本国运输二十石。

所以，要使士兵拼死杀敌，就要激励部队的士气；要使士兵勇于夺取敌方的军需物资，就必须奖赏士卒。因此，在车战中，凡缴获敌人战车十辆以上的，要奖赏最先夺取战车的人，并且更换战车上的旗帜，把缴获来的战车编入我方的车队。对待俘虏要优待并保证供给，这就是所谓的战胜敌人而使自己强大的方法。

所以，用兵作战最重要的是速战速决，最不宜的是持久作战。

真正懂得用兵之道、深知用兵利害的将帅，是民众生死的掌握者，是国家安危存亡的主宰者。

【浅析】

本篇名为作战，主要从战略的角度讲述作战时合理运用后勤的诸多问题，并提出了“兵贵胜，不贵久”的速战速决方针。

首先，孙武分析了在出兵前应做的各项准备工作。他认为对敌用兵，不宜打持久战，应当速战速决。并由此他提出“兵贵胜，不贵久”的观点。这主要是针对军队后勤供给和保障系统而言的。因为，任何一场战争都不止是交战双方军事实力的较量，还依赖于综合国力的强弱。军队长期在外作战，必然造成国家财力枯竭，长期消耗，战争必败无疑。

其次，孙武还注意到了运输的问题。在外作战，补给必不可少，可是从本国运输粮草要花费巨大的人力物力。因此，他又提出了“因粮于敌”的主张。即利用敌国的粮草满足己方的需求，不但削弱了敌方的力量，也大大减轻了本国人民的负担。将“智将务食于敌”的道理推而广之，又得出“以战养战”、“就地取材”的计谋。孙武还提出了“胜敌而益强”的作战指导原则，如何激发士气、强大我方势力、优待俘虏等思想方针至今都被广泛采用。

孙武的这些优秀作战思想已经不再局限于军事领域，而且无论在古代还是当代都是十分高明而具有指导意义的。

【案例】

蒙牛集团的“胜敌益强”

《孙子兵法》云：“胜敌而益强。”真正的力量对抗过程中是要大量的消耗的。但是聪明的战略家会思考自己的力量如何在对抗过程中越变越强，这就是“胜敌益强”。想要达到这个目标和思想，就需要做好良好的战术准备，懂得适时的“借力”。所谓的“借力”，就是借助一切可以利用的条件来强化自己，更多的是借助对方的力，间接地消弱对方，打击对方，并最终战胜对方。

有效的项目管理，不需要在实施中随便增加人手，也不需要中途增加预算，充分利用市场资源，甚至竞争对手成果，项目就足够执行下去。公司效益不佳是因为项目实施大包大揽，任何环节都追求自行

设计，从而项目人员过度冗余，成本过高导致的。战线过长的项目更容易耗费资源，超标的资源耗费加剧了公司资金链吃紧，资金链吃紧导致公司急功近利，只关注眼前利益。执行无效，财力紧张，公司缺乏长期发展的核心竞争力，员工的精力百分之七十花在眼前的紧急“救火”上，公司被项目搅得焦头烂额，无暇顾及队伍建设，技术储备，规则制定，针对长期的技术储备百分之六十都变得没有价值。

所以，聪明的管理者善于利用市场资源，充分依赖产业链生存，对于市场已经出现的同类产品，不投入精力进行简单的重复性研发，将公司力量用在最有效的地方，利用一次市场已有的资源，相当于自己开发二十次资源。

现今，蒙牛的风头胜过伊利，整个过程上演的“不问出处”、“以退为进”、“知己知彼”、“出奇制胜”、“巧借东风”，无不体现着孙子兵法的精华。

郑俊怀等6位伊利高管被检察机关带走的6天前，他和昔日的老下属——蒙牛总裁牛根生曾不期而遇，据说牛根生对郑俊怀态度很是恭敬。2005年1月4日，伊利股份发出公告，公司包括董事长郑俊怀在内的5名高管，涉嫌挪用公款罪已正式被内蒙古自治区公安厅逮捕。8天之后的1月12日，牛根生的“老牛基金会”正式创立，作为蒙牛最大的自然人股东，牛根生将自己不到10%的股份全部捐出。

曾几何时，郑俊怀和牛根生这一对一起打拼的亲密战友，却因某种个性而反目，郑俊怀对牛根生来了一个“杯酒释兵权”。牛根生被“扫地出门”之后却自立门户，在短短的几年时间里硬是打造了一个敢和伊利老大哥叫板的蒙牛；近年来其风头更是胜过伊利。

1999年7月，时任伊利集团副总裁兼冷饮事业部总经理的牛根生，因为管理方式、为人处世方面与伊利总裁郑俊怀相左，被郑俊怀取消了“兵权”。牛根生一气之下带着从伊利分得的一笔资金，及冷饮事业部9名核心人员，开始另起炉灶，以注册资金1000万元成立了“蒙牛”公司。当时伊利的固定资产已经是几十亿，两者根本就不可能同日而语。但是，如果仔细比较两家公司在人事政治、天时、地利

等几个方面的不同，蒙牛能够崛起，最终可以和伊利抗衡，应该是可以预知的事情。第一，牛根生的管理风格更开明，牛根生懂得用人、容人；第二，从一个洗碗工干到副总，能力方面很强；第三，因为父亲就是养牛的，自己又从事了几十年，对周围的环境相当熟悉，论资历也不差；第四，牛根生知道"散财"之道，所以在很短的时间里就吸引了来自伊利的三四百名有15年以上经验的乳业专门人才；第五，蒙牛的人才在薪酬和待遇方面远远超过伊利，而且只要有能力很快就能被提拔，企业的各项制度非常先进和完善。所以，除了资产方面当时的蒙牛和伊利不能比之外，其余各方面均超过伊利。

《孙子兵法》中说："善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。"蒙牛和伊利同处一片大草原，在奶源、市场等各个方面无不存在着强烈的竞争关系。蒙牛创业初期，伊利利用自己的根基和财力在各个方面进行打压，但却在人才方面显得"无所谓"。结果，蒙牛中层以上管理者及生产一线的主要核心骨干几乎都是伊利过来的，现在每年还有不少伊利员工投奔蒙牛。在呼和浩特，蒙牛的薪酬是最高的，中层管理者年薪10万，管理层的普通员工月薪最低也有1600元左右，公司还可以担保给员工分房。只要是伊利过来的技术骨干蒙牛就一定重用。而伊利为了节省成本，一线用的几乎全是临时工。而且，伊利与蒙牛恰恰相反，只要是蒙牛过来的员工一律不要。20世纪的郑俊怀确实不知道"21世纪，敌人那边的人才最珍贵"！

牛根生拿出300多万元在呼和浩特进行广告宣传，最重要的一笔就是让呼和浩特的大街小巷在一夜之间冒出了"蒙牛"的灯箱广告。

这时候，蒙牛还没有站稳脚跟。蒙牛启动市场毕竟只有1300多万元，在伊利、草原兴发这两个资本大鳄面前显得非常弱小，从竞争层面上看，兴发和伊利联手干掉蒙牛，是完全可能的。即使伊利只跺跺脚，蒙牛也可能东倒西歪。牛根生知道此时保存实力最重要，他开始"为别人"做广告：在冰激凌的包装上，蒙牛打出"为民族工业争气，向伊利学习"的字样；有的广告牌上写着"千里草原腾起伊利、

兴发、蒙牛乳业”。蒙牛名为伊利和兴发免费做广告，实际上为自己做了广告，而且壮大了自身，防止了两败俱伤，保存了实力。结果，伊利和兴发看到蒙牛如此“大度”，不仅为自己，还为别人做事，又怎能忍心去“扼杀”它呢?《孙子兵法·作战篇》指出，要重视从敌军中补充武器和兵员，使自己逢战必胜，越胜越强。蒙牛的逐渐壮大就是最好的例证。

成吉思汗“因粮于敌”

《孙子兵法》云：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。……故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；忌秆一石，当吾二十石。”在军事战争中，有才干的军事将领不会依赖于本国运送的粮草辎重等作战物资，而能够从敌国获取。如此一来，不仅可以节省因本国运输所花费的巨额开支，而且还可以削弱敌国的物资保障，从而收到一举两得的功效。

“以敌制敌”是成吉思汗征服世界的一个大战略。几乎在每次较大规模的战争中，成吉思汗都处于劣势，为什么大多数又是以他胜利结束呢？一位成吉思汗研究专家分析说：以敌制敌的策略，是他为了改变敌优我劣形势而采取的诸多措施中的一个重要方面，也是他取得成功的奥秘之一。利用敌人的力量打败敌人，是成吉思汗的成功秘诀。

首先，成吉思汗善于借用敌人的人力。

蒙古军队征服史中最受非议的一件事，就是他们对被征服民族的态度。所到之处，被征服者要么被杀，要么被掳为奴，这与中原王朝的做法完全背道而驰，而其破坏性更是无以复加。但蒙古族靠的就是这种做法。到了元朝时期蒙古族人也不过百万，用这么一点儿人去征服世界，不是做梦是什么？但成吉思汗的军队不少反多，原因就在于他的武装力量是个大磁石，越滚越多。征服了一个地区，把能杀的杀了，妇女掳为己有，儿童抚养长大就成了蒙古的新生力量，不杀的男

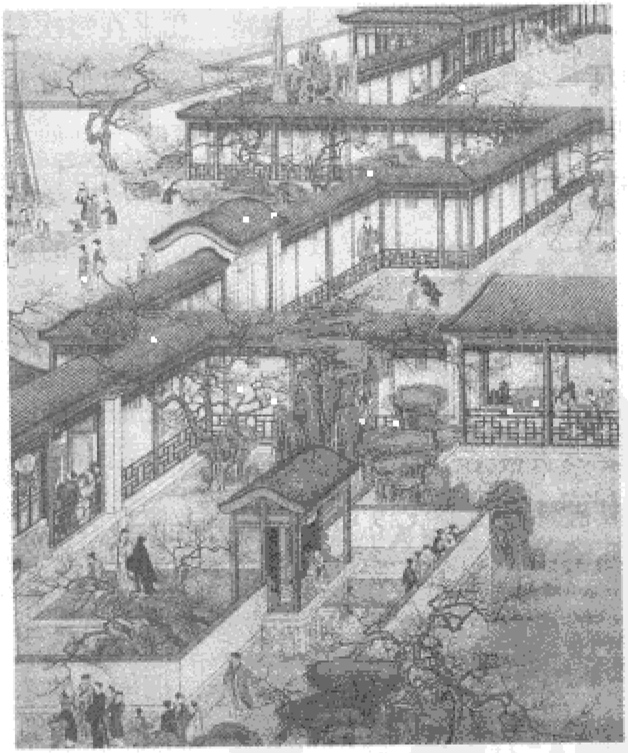
丁、士兵则编入军队，充当“伪军”去进攻敌人。

成吉思汗还有更阴毒的一招，那就是用俘虏去攻打敌人。攻下一个地方后，把俘虏的百姓放在军队前面，让这些百姓充当挡箭牌，一般守城守寨的人见了自己同胞都会手软，不忍攻杀，战斗力自然大减。

其次是借用敌人的资源和技术。

蒙古军队的一个优势是它的灵活性与机动性，蒙古史学家贾敬颜曾撰文指出过：蒙古族人行军打仗，家属随行，根本不发生军需给养困难——这就是成吉思汗及其子孙所以能在不长的期间内横行亚欧的原因之一。

与其他各国军队相比，蒙古军队无需辎重，无需后勤保障，不像中原王朝那样，一旦粮草不济，必败无疑，行军打仗，粮草先行，这是中原战争的通则。但蒙古族人对此不担心，他们身上带有原始的“强盗”习性，以战养战是其生存之道。攻下一地之后，由被征服者负责军队的粮食、草料供应，吃饱喝足，再踏上新征途。花剌子模的一个城市的居民未战而降，以为会幸免于祸，但几天之内先后经过三批蒙古大军，这一下把该城地皮刮了三尺，蒙军走后，这儿已同废墟一样。对蒙古族人来说，这种做法既解决了自己的给养问题，也大大地削弱了敌人，使敌人失去反抗的人力和物力。所以，庞大蒙古帝国的建立，仅仅用了几十年的时间，然而，却持续了几百年，实在是人类历史上的奇迹。



成吉思汗对于工匠

有着令人奇怪的兴趣，每战之后，工匠一个不杀，都带到大漠，让他们从事生产。这是因为蒙古生产技术落后，尤其缺少工匠。也真难为成吉思汗能想出这种办法来，用最快的方式赶到了时代前沿，不亚于经过了几次科技革命。他用工匠们建造无数的大兵工厂，生产作战所需兵器。

成吉思汗天才创意，把被俘的工匠组成了独特的军种——工匠队。有人说，这是古代军事史上最庞大的独立兵种。

成吉思汗充分利用工匠，保证了蒙古军武器始终处于世界先进水平。他们不仅有抛石机、连发弩、“火焰喷射器”，还从汉人那里学来了火药技术，改进了火器，建造了当时世界上威力最大的火炮。在后来的攻城战中，炮兵的作用越来越重要。四大发明的火药技术传到欧洲，就是蒙古军队带去的。

以当时几乎是最落后的民族掌握时代最先进的技术，成吉思汗用一个“借”字，解决了几百年都不一定能解决的问题。

“快枪手”哈默——兵贵神速

《孙子兵法》云：“故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”任何一场战争不仅是交战双方军事实力的较量，还是在考验一个国家综合国力的强弱。军队长期在外作战必然会造成国内财力的枯竭。如此长期消耗下去，战争必败无疑。因此，“兵贵神速”。在战争中，速度常常成为取胜的关键，一支灵活的部队借助迅敏的行动常常可以击垮力量比它大得多的部队。

哈默是商场“快枪手”，他总是不失时机地从一个领域转到另一个领域，毕生先后从事过制药业、石棉开采、银行业、百货、商店、酿酒业等。

一次偶然的机会，哈默走进一家苏联商店，想买一支铅笔。售货员递给他一支德国产铅笔，价钱贵得惊人，比美国铅笔要贵10倍。哈默马上想到，在疆土如此辽阔的苏联，连铅笔这种小文具也要进口，

可见苏联制笔工业相当落后。事后一打听，果然不假，苏联当时只有一家铅笔厂，而且质量差、产量低，远远满足不了市场需要。苏联当时有一亿人口，政府正号召工农大众学文化，铅笔需求量很大。

哈默了解了这一情况后，决定在苏联办一家铅笔厂。他正式向苏联政府提出办厂申请，并很快得到了批准。哈默不愧为商界“快枪手”，拿到批文后，马上三管齐下，进行办厂。首先，以最快速度从德国请来制造铅笔的技术师巴伊尔，并委托他以最快的速度招兵买马，壮大力量；其次，以最快速度从英国运来生产机器；第三，以最快速度在苏联选定厂址。

经过一番努力，哈默的铅笔厂正式投产运转。哈默以快取胜，该厂生产的铅笔价廉物美，很受苏联人的欢迎，没过多久就风靡全苏联，将德国产的铅笔挤到了被市场遗忘的角落。

在企业生产经营中，“兵贵神速”很有指导意义。这是强调速战，抓住战机，提高效率，用高效率击败对手来赢得顾客。对于企业来说，时间就是金钱，效率就是生命。哈默的胜出正是得益于“兵贵神速”思想和“以快取胜”战术的运用。

PDG

第三篇：谋攻篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，全国①为上，破国②次之；全军③为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐④谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橹轒辒⑤，具器械，三月而后成；距闉⑥，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔⑦者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战⑧也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下。故兵不顿⑨而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十⑩则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之⑪，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周⑫则国必强，辅隙⑬则国必弱。故君之所以患军者三：不知军之不可以进，而谓之进；不知军之不可以退，而谓之⑭退，是谓縻军⑮。不知军⑯中之事，而同军中之政，则军士惑矣。不知三军之任，而同三军之权，则军士疑矣。军士既惑既疑，则诸侯之难至矣！是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战，胜；识众寡之用，胜；上下同欲，胜；以虞⑰待不虞，胜；将能而君不御，胜。此五者，胜之道也。

故曰：知彼知己，百战不殆⑱；不知彼而知己，一胜一负；不知

彼不知己，每战必殆。

【注解】

①全国：不经过战争就使敌国全部投降。

②破国：打败敌国。

③军：与下文的“旅”、“卒”、“伍”同是古代军队单位。12500人为一军，500人为一旅，100人为一卒，5人为一伍。

④伐：打破、挫败、取得胜利。

⑤轒辒（fén wēn）：古代攻城用的四轮车，用排木制作，外面蒙上生牛皮，下面可以容纳十几人，用来 运土填塞城壕。

⑥距闉（yīn）：闉，通“堙”，土山。修土山以越过城墙进攻。

⑦拔：攻下城池。

⑧非战：不采用交战的方法，而采用“伐谋”、“伐交”等方法使敌人屈服。

⑨兵不顿：兵刃不钝，兵锋未损。比喻战斗力没有受到损伤、士气没有受挫。

⑩十：同下文的“五”、“倍”都是指代我方与敌方的比较，是我方所处的力量地位。“十”即十倍于敌，指占有绝对的优势，但并不一定是实数之十倍。

⑪敌则能战之，少则能逃之：倍：比敌人多一倍。敌：匹敌。有多一倍与敌人的兵力则可以分割敌人而消灭之，双方势力大体均等则可以抗击。逃：与下文的“避”，都指主动地采取不与敌人交锋的办法，并非消极地逃跑。

⑫辅周：才智周全计策缜密地去辅佐国家。

⑬辅隙：才智不够，辅佐不利。隙，有所缺失。

⑭谓之：下达命令。

⑮縻（mí）军：縻，束缚。束缚军队。

⑯同：干预。

⑰虞：准备。

⑱殆：失败、危险。

【译文】

孙武说：战争的一般指导原则是，使敌国全部降服是上策，用武力击败这个国家就略逊一筹；使敌军全部降服是上策，用武力击败敌军就略逊一筹；使敌人全旅降服是上策，击败敌旅就略逊一筹；使敌人全卒降服是上策，击败敌卒就略逊一筹；使敌人全伍降服是上策，击败敌伍就略逊一筹。所以，百战百胜，算不上是高明中最高明的；不通过交战就能使敌人降服的，才是高明中最高明的。

所以，用兵的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段孤立、瓦解敌人，再次是使用武力手段战胜敌人，最下策是攻打敌人的城池。选择攻城的做法，是不得已而为之，是没有办法的办法。制造攻城的大盾牌和四轮车，准备攻城的所有器具，起码得三个月；堆筑攻城的土山，又得需要三个月的时间才能完成。如果将领难以控制愤怒和焦躁的情绪，命令士兵像蚂蚁一样爬墙攻城，尽管士兵死伤三分之一，但是城池却依然没有攻下，这就是攻城所带来的灾难。

所以，善于用兵作战的人，迫使敌人屈服并不是靠硬打，夺取敌人的城池不是靠硬攻，毁灭敌人的国家不是靠久战，一定要用“全胜”的策略争胜于天下，所以我军不受到挫败而能够获得圆满的胜利，这就是谋划进攻的法则。

因此，用兵打仗的战术方法是：我方的兵力十倍于敌人时，便把敌军围困起来加以歼灭；我方的兵力五倍于敌人时，便对敌军发起猛烈攻击；我方的兵力二倍于敌人时，就要设法分散敌军将它消灭；敌我双方的兵力相当时，就要想法设法战胜它；我方的兵力少于敌军时，就应该设法防守、摆脱它；我方的实力远不如敌军时，就应该避免与其交战。因为，弱小的军队如果一味硬拼，就必然被实力强大的军队制服擒获。

将帅是国君的助手，将帅的才智周全、计谋缜密，国家就必定强盛；将帅的才智不够，国家就必然衰弱。所以，国君危害军队行动

情况有三种：不了解自己的军队不能够进攻而强迫军队进攻，不知道自己的军队不能够撤退而命令军队撤退，这是对军队的束缚、牵制。不懂得军队的管理，却干预军队的行政，就会使将士们困惑不解。不懂得军队作战的权谋变化，却参与军队的指挥，就会使将士们疑虑重重。全军上下既迷惑又疑虑，各诸侯国乘机进犯的灾难就会到来了。这就叫做自乱军心，无形中使敌国取胜。

所以，预见胜利有五个方面：能准确判断仗能打或不能打的能够胜利；知道根据敌我双方兵力的多少采取相应对策的能够胜利；全国上下、全军上下意愿一致、同心协力的能够胜利；有充分准备来对付毫无准备的能够胜利；主将精通军事、精于权变，君主又不加干预的能够胜利。以上就是预见胜利的方法。

所以说，既了解敌人又了解自己，便能百战百胜；不了解敌人只了解自己，胜败可能各占一半；既不了解敌人，也不了解自己，每次打仗都会失败。

【浅析】

《谋攻篇》所讲的内容既是军事谋略，又是政治和外交谋略。在孙武看来，要征服敌国，可以采取军事手段，以战争解决问题，但这却不是最高明的做法。孙武提出了“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的军事理论。他认为，即使“百战百胜”也非“善之善者”，只有兵不血刃而达到目的，“不战而屈人之兵”，才是兵家最高明的手段。

“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”是军事谋略中的大智慧、大谋略。它反映出孙武所崇尚的是谋略，而不是铁血杀戮。

接着，孙武提出国君与军队之间的关系。他主张国君不宜干涉军队的具体指挥事务，否则将会自乱其军而使敌人获胜。孙子还提出了判断胜利的五种方法，这五个条件与《始计篇》中的“五事”和“七计”相辅相成，体现了孙子思想的完整性。

最后，孙子提出了本篇另一著名的军事思想：“知彼知己，百战

不殆”。如今，这一思想的价值已远远超出了军事领域，被运用于处世、经商等各个方面，并且取得了极大的成功。“知彼知己，百战不殆”是极富辩证法智慧的思想，纵观全文不难看出孙武的真正意图。用兵作战并不是单纯地知晓敌方的情报，而是通过对战机、众寡、军心、准备、将领的比较分析来进行判断，从而制定出作战的方针，这才是“胜之道”。

【案例】

两封空函定一州

《孙子兵法》云：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。……故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”用兵之高超的艺术在于不费一兵一卒，而仅仅利用谋略就可以取得胜利。那些所谓“善之善者”是指运用高超的谋略、杰出的智慧，运筹帷幄、决胜千里的人。

南北朝齐永元二年，雍州刺史萧衍拥兵自重，南齐王萧宝卷甚为不安。当时，南康王萧宝融任荆州刺史，西中郎长史萧颖胄具体负责州府事务，在地方很有实力。萧宝卷派遣辅国将军、巴陵和潼两郡太守刘山阳率领三千兵士，会同萧颖胄的兵力一起袭取军事重地襄阳，进而翦灭萧衍的势力。

萧衍得知这一阴谋后，就派遣参军王天虎去江陵，给荆州和西中郎府的官员们每人送去一封信，信中说：“刘山阳率兵西进，要同时袭击荆州和雍州。”萧衍对部将们说：“荆州本来就惧怕襄阳人，加上唇亡齿寒，不怕萧颖胄他不有所畏惧。”

萧颖胄收到萧衍的信件之后，果然迟疑不决。刘山阳到了巴陵，萧衍再次命令王天虎送信与萧颖胄、萧颖达兄弟。王天虎出发之后，萧衍对幕僚张弘策说：“用兵之道，攻心为上。前不久，我派遣王天

虎去荆州，给每个人都送了信。近来驿使四出传信，忙个不停，但只有两封信给萧颖胄、萧颖达兄弟两人，信中只写：‘王天虎口述’。他们问具体情况时，王天虎又一句也说不上来，因为我压根就没有向他交代过一句话。王天虎是萧颖胄信得过的心腹之人，所以萧宝融肯定会认为萧颖胄与王天虎一起隐瞒着什么事情，不知道朝廷的用意何在。于是人人心中都会疑窦丛生。刘山阳被众人的议论搞迷糊了，就一定要对萧颖胄产生疑心，他们互相之间将不信任。这样的话，萧颖胄将进退两难，无论如何也解脱不清自己，因此就必定要落入我的圈套之中。这是以两封空函定一州之妙计啊。”

刘山阳到了江安，迟疑了十多天，不往前开进。萧颖胄对此大为恐惧，然而又想不出什么良策妙计来，夜里，他叫来幕僚一起商议对策。众人说：“萧衍在雍州招兵买马，已经不是一天两天的事了。要收拾他们是难上加难，即使能制服他们，最终也不会为朝廷所容忍。如果斩了王天虎，把王天虎的首级送给刘山阳，那么他的疑虑就可以消除。等他来了之后，再把他收拾掉，一定可以成功。”

第二天早晨，萧颖胄令人斩了王天虎，把首级送给刘山阳，并且调用民众的车，声称派遣步军去征讨襄阳。刘山阳见状便打消了疑虑，只带了几十个随从，去见萧颖胄。萧颖胄在城内埋伏了兵力，待刘山阳进入城门之后，就在车中把他斩首。襄阳之围随之不战而解。

中国民航的“上兵伐谋”

《孙子兵法》云：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”用兵的最高境界是用谋略战胜敌人。孙子认为必须尽量争取“不战而胜”的最佳结局，应当竭力避免围兵攻城、久攻不下、伤亡惨重的灾难性后果。无论在军事战争中，还是商场竞争中，都是讲究谋略的。凡事都要讲究谋略，按照竞争规律办事，这是有智慧的表现。

20世纪70年代初，中国民航从英国一家飞机制造公司进口了一批

三叉戟飞机，同时购回配套使用的100多台斯贝发动机。进入80年代中期，这批安装在三叉戟飞机下腹部的发动机接二连三地发生故障，而且故障部位集中在高压气机的第四、五、六、七级叶片上。中国民航北京维修基地发动机维修主任工程师薛其珠分析认为，这是由发动机喘振引起的。可是，英国这家飞机制造公司在60年代末就已攻克了喘振问题，并对斯贝发动机作过改装，称作2848改装。从记载上看，中国购买的斯贝发动机都经过2848改装。但是，检修人员从发动机上拆下的零件却是改装前的旧件号。当薛其珠就此事询问该飞机制造公司驻北京服务处的代表时，该代表表示无可奉告，并信心十足地担保中国所购斯贝发动机货真价实。

薛其珠等人猜想，斯贝发动机的频繁故障，肯定与发动机上留有的旧零件有关，而英方又已向中国民航收取过改装费。如此看来，英方是否会拿了中方改装型发动机的钱，而卖给中国民航的仍然是未改装的发动机，如果是这样的话，那么，我方就应向英方索赔损失。

为了证实自己的猜想，薛其珠先从外围做调查，掌握充分的证据。她和同事利用到英国监修两台斯贝发动机的机会，从该飞机制造公司总检验师那里证实了发动机故障与旧零件有关的猜想；她还了解到英方在维修发动机时，提出要将第五级叶片加厚处理。

而中国进口的斯贝发动机都是经过2848改装的，既然改装过，为什么还要加厚第五级叶片呢？这不是说明卖给中国民航的是旧货吗？

1984年9月18日，薛其珠代表中国民航正式向英方提出索赔要求。这一晚了13年的索赔要求，使英方大吃一惊。在谈判会上，薛其珠以自己掌握的大量材料和数据为依据，阐述了索赔的理由。并说："我们认为，贵公司欺骗了中国民航，你们向中国民航收取了改装费，却把大量有设计缺陷的库存废叶片装入发动机，卖给了除英国航空公司以外的各国客户。用这种手法，你们把经济损失不光彩地转移到客户身上。"在中国民航有力的证据面前，该飞机制造公司不得不表示道歉，并同意用赔偿的方式，来解决该公司给中国民航在经济上造成的一切损失。

在企业经营过程中，只有谋而后动，才能掌握主动。因此，“上兵伐谋”的思想关键在于一个“谋”。

成功的推销员——知己知彼，百战不殆

《孙子兵法》云：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。”“知彼知己”是战争中取胜的前提条件之一，因此在战争前是否对敌方有个充分的了解，对自己有个正确的评估，才能够清晰地预料到战争发展的方向，并由此制定出详细的战略。从而以最小的牺牲来获得最大的胜利。

克里曼特·斯通所在公司派了一批推销员去依阿华州西奥克城进行推销活动。一天晚上，他听到一位推销员抱怨说：“在西奥克斯中心出售商品是不可能的，因为那儿的人是荷兰人，他们讲宗派，不想买陌生人的东西。此外，这片土地欠收已达5年之久了。我在那儿已经工作了两天，却没有卖出一样东西。”

斯通对这件事考虑良久，决定第二天与这位推销员一起驱车前往西奥克斯中心。当他们到达那儿以后，首先进了一家银行。当时那儿有一位副经理、一位出纳员、一位收款员。20分钟内，副经理和出纳员各买了一份他们公司最大的保单——全单元保单。他们一个商店接着一个商店，一个办公室接着一个办公室地访问每个机构中的每一个人，有条不紊地兜售着他们的保险单。

一件惊人的事情发生了：那天他们所访问的每一个人都购买了全单元保单，没有一个例外。为什么在同一个地方，别人的销售都失败了，而斯通的销售却成功了呢？这主要是因为他对情况做了正确的分析，在了解销售对象的心理及处境的基础上，满足了客户的需求，因而取得了很大的收获。

他认为荷兰人讲宗派，正是销售成功的一个有利因素。因为如果你一旦将东西卖给一族中的一个人，特别是一个领袖人物，你就能卖东西给全族的人。你首先所必须做的事情，就是把第一笔生意做给一

位适当的人，哪怕是花费很长的时间或耗费很大的精力。

并且，这片土地欠收已经5年，人心惶惶，正是推销保险单的大好时机。因为荷兰人大多十分节约，做事认真负责，他们需要保护他们的家庭和财产。但他们很可能从没有购买过意外事故保险单，因为别的推销员也许与上述的那位推销员一样，知难而退，不了解客户的心理。如果保险单只收很低的费用，却能提供可靠的保护的话，那么它一定具有很大的吸引力。

斯通清楚自己的优势，又了解对方的心态，知己且又知彼，因而一出马，就获得了成功。跟随他的那位销售员回到西奥克斯中心呆了很长一段时间，每天都取得了一定的推销成绩。他吸取经验教训，向斯通学习，在自己失败的地方成功了，并且在他以后的推销活动中也屡屡获胜。

“知彼知己，百战不殆。”这一规律不仅为古今中外许多军事家所推崇，作为一种智慧，一种决策制胜方略，它同样适用于经济领域。何谓“彼”？何谓“己”？从商业经营管理的角度而言，所谓“己”，主要是指经营者自身所属的各种因素，这些因素是全方位的，它涵盖了经营管理者自身的每一环节。所谓“彼”，从广义的角度来说，所有外在条件都属于“彼”的范畴；从狭义的角度来说，“彼”又可以特指经营管理的对象，即已有的客户和目标客户。只有清楚知道概念，才能真正有所针对性地开展行动，做到“知己知彼”。

第四篇：军形篇

【原文】

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜[①]，以待敌之可胜[②]。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。

不可胜者[③]，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下[④]；善攻者，动于九天之上[⑤]，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫[⑥]不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪[⑦]耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒[⑧]；不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败[⑨]也。

是故，胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度[⑩]，二曰量[⑪]，三曰数[⑫]，四曰称[⑬]，五曰胜[⑭]。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。

故胜兵若以镒称铢[⑮]，败兵若以铢称镒。称胜者之战民[⑯]也，若决积水于千仞[⑰]之溪者，形[⑱]也。

【注解】

①先为不可胜：为，造就、创造。不可胜，指我方不至于被敌方

战胜，指“立于不败之地”之义。

②以待敌之可胜：待，等待、寻找、捕捉。敌之可胜，指敌人可能被我战胜的机会。

③不可胜者：没有把握战胜敌人。

④藏于九地之下：九，数值的最大数。这句话的意思是深秘的隐藏起来。

⑤动于九天之上：指攻势犹如雷霆万钧，敌人无法抵挡。

⑥秋毫：指鸟兽秋季更换的毫毛，形容非常轻。

⑦聪：听觉灵敏。

⑧忒：失误，差错。

⑨不失敌之败：不放过任何一个可以打击敌人的时机。

⑩度：即度量，分析地理形势。

⑪量：计量人力与物资资源。

⑫数：计算可动员的兵力多寡。

⑬称：衡量敌我实力。

⑭胜：推算胜负。

⑮以镒（yì）称铢：镒，古代重量单位，约20~24两，言其重；铢，古代重量单位，24铢为1两，言其轻。这句话指实力悬殊。

⑯战民：统率指挥士卒作战。民，这里指士卒、部队；春秋时期兵农合一，民众平时从事农业生产，战时从戎出征。

⑰千仞：形容极高。仞，古代的长度计量单位，七尺为一仞。

⑱形：用来比喻军事实力。

【译文】

孙武说：从前那些善于用兵作战的人，总是预先创造不被敌人战胜的条件，并等待可以战胜敌人的时机。要想不被敌人战胜，主动权掌握在自己手中；能否战胜敌人，则在于敌人是否出错，给我们以可乘之机。所以，善于用兵打仗的人只能够做到不被敌人战胜，而不能使敌人一定会被我军战胜。所以说，胜利是可以预见的，却不是可以

强求得到的。

当无法战胜敌人时，应该注意防守；可以打败敌人时，应该发动攻击。实行防守，是因为兵力不足；采取进攻，是因为兵力有余。善于防守的军队，隐藏自己就像深藏于不可知的地下一样，无迹可寻；善于进攻的军队，展开兵力就像从天而降一样势不可挡。所以，善防善攻的军队，既能保全自己，又能大获全胜。

预见胜利只不过是平常人的见识，算不上最高明的；打了胜仗后，即使天下人都称赞，也不能算是最高明的。正如举起秋毫称不上力大，看见日月算不上视力好，听见雷鸣算不上耳朵灵敏。古代所说的那些善于用兵打仗的人，好像只是战胜了那些容易战胜的敌人。所以，真正善于用兵的人取得的胜利，既没有智慧过人的名声，也没有勇武盖世的战功，而他们能打胜仗又不出任何闪失，是因为他们指挥作战前已经创造出必胜的有利条件，这样指挥作战，如同与已经失败的敌人作战一样。所以善于打仗的人，不但使自己始终处于不败之地，也决不会放过任何可以击败敌人的机会。

因此，打胜仗的军队，总是先创造必胜的条件，然后再寻找机会与敌人交战；而打败仗的军队总是先与敌人交战，然后在战争中企图侥幸取胜。善于用兵打仗的人，必须修改确定军规，确保法制的严明，所以能够掌握决定战争胜负的主动权。

兵法中有五个用来衡量胜负的因素：一是“度”，即估算双方土地面积的大小；二是“量”，即估量和推算人口、物资资源的众寡；三是“数”，即统计兵员的数量；四是“称”，即比较双方军事的综合实力强弱；五是“胜”，即分析、推算双方有利、不利条件和决定取胜的方法。土地面积的大小决定物力、人力资源的容量，资源的容量决定可投入部队的数目，部队的数目决定双方兵力的强弱，敌我军事实力的不同，最终决定了战争的胜负。

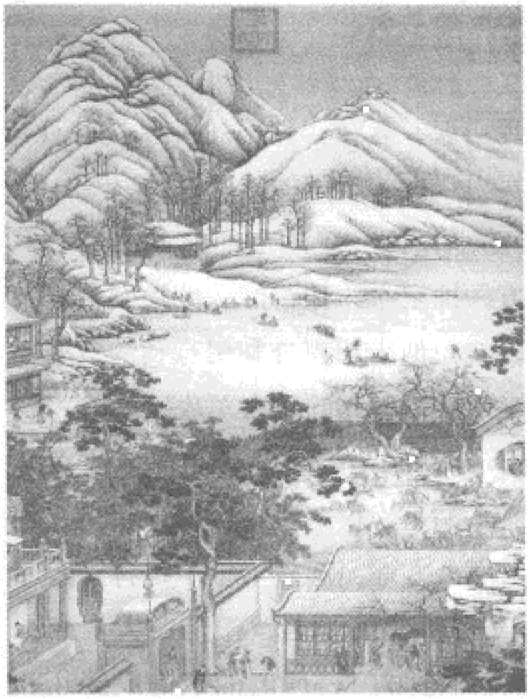
所以，获胜的军队对于失败的一方而言，就像用“镒”与“铢”相比较，占有绝对的优势；而失败的军队对于获胜的一方而言，就像用“铢”与“镒”相比较，处于绝对的劣势。军事实力强大的胜利者指挥士兵作战，就像积水从万丈高的山涧冲决而下，势不可挡，这就

是强大军事实力的表现。

【浅析】

本篇名为《军形篇》。所谓“形”，从文中可以看出所指的是军事实力，即军事力量的强弱。其中包括兵力的众寡强弱、军事素质的优劣、部署的隐蔽、暴露等。孙武篇末形象地比喻说：“若决积水于千仞之溪者，形也。”《军形篇》通篇提出了五对矛盾：敌己、胜败、攻守、动藏、余缺，并用辩证的方法提出了科学的军事策略和方针。

孙武在开篇提出了“先为不可胜”，即要求善战者，先创造不被敌人战胜的条件，而后再积极创造、寻求战机，战胜敌人。孙武指出，战前要做好积蓄作战力量的准备，先创造出“不可胜”的前提，再寻找敌人出现破绽的时候“可胜”。他指出，己方是决定胜负的主要方面，胜负的关键在于自己的军事实力和谋划。在“不可胜”和“可胜”的情况下孙武也果断地指出了应对策略：“不可胜者，守也；可胜者，攻也。”



孙武在该篇提出了一个重要的作战指导思想：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”孙武说：“所谓善战者，胜于易胜也。”但是如何“胜于易胜”呢？这就要求己方通过创造条件，伺机取胜，而且应该从最容易的地方，从敌人最薄弱的环节下手。

此外，孙武还讲到了兵法的问题，即“度”、“量”、“数”、“称”、“胜”等问题。并由此展开与深化了关于地形、兵员、资源等

军事谋略科学的运筹研究。孙武所讲的这些道理指出了生产力和经济发展状况是相适应的，落后就要挨打，一个国家的经济实力较差，疆土弱小、资源匮乏，那么这个国家是无法进行和维持战争的。

【案例】

李密的军事错误——不善假借有利条件

《孙子兵法》云：“善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。”善于用兵作战的人总会预先创造不被敌人战胜的条件，并等待对方出现破绽的时候采取攻击。倘若战前不分析双方的利弊，贸然采取攻击必将出现惨败的局面。

要战胜敌人，就在于敌人出现错误，有被我利用的机会。隋朝末年的王世充正是凭借这一点战胜实力强大的李密的。

隋朝末年，朝廷腐败，政局动乱，大一统的局面又面临四分五裂。李密就是当时不容忽视的地方领袖之一，他曾经一度控制黄河南岸，牵制住洛阳隋朝王室的兵力，然而他未能充分利用有利的资源，反而留下缺口让敌人有机可乘，终于被王世充的政府军攻破。

李密有很多有利条件，却没有好好利用，从几件小事就可以知道。譬如，他的仓库存粮很多，而东都正为粮草所苦，这是相当有利的资源，他不但不知加以利用，反而大方地当起散米童子，打开仓库让民众自由拿取。有些人抱着不拿白不拿的心态，搬走一大堆米，搬不动了，就随地抛弃。从仓库门口到城门，地上的米铺成好几寸厚，车马辗踏而过，马路变成米路。就连附近强盗都闻讯而来，携家带眷，将近有百万人之多。他们没有瓦罐、木盒，只有荆条编成的箩筐，米从缝里溜出，洛水两岸十里之间，一眼看过去，仿佛白色沙滩。

李密正为存粮丰富而沾沾自喜之时，身边有人担心起来：“国以民为本、民以食为天，如今人民之所以不断扶老携幼涌来，正是因为

我们这边有粮食的缘故。而你却不知珍惜这项资源，这般浪费，我怕一旦人民粮食搬够了，就不再投靠我们，这样如何能够成就大业呢？”李密听了之后，心生感激，便封劝他的人为官。

由此看来李密似乎略有所悟，但实际上却悟得不彻底，接下去又发生一个错误。他认为在洛阳的王世充军队屡战屡败，力量薄弱，内部又不和，应该是不堪一击的，对王世充也就没有了戒心。

李密显然过于自信了。事实上，王世充备战已久，正秘密计划消灭李密。当时李密军队缺乏衣服，而王世充则粮食不足，于是王世充提出彼此交换、互通有无的要求。李密起初觉得不妥，可惜意志不够坚定，有些部属基于私利竟大力鼓吹交换的好处，李密最后终于接受了。王世充这边也开始评估进军李密的胜算。从民心士气的角度来看，李密有几项致命伤。王世充经此评估之后，决定逮住机会，狠狠的给予致命一击。王世充选出精兵两万余人，配合两千匹马，并且亲自领军，出兵攻击李密。

李密立刻召开参谋会议，商讨大计。会中分成两派，一派主张采取攻势，另一派则主张严阵以待，以逸待劳。李密也认为最好的办法是坚守不出，王世充的大军求战不得，想转道又受阻无路，不出十天，大军自然瓦解。然而李密的见解并不获认同。若干战将认为王世充的军队人数不多，且连连受挫，根据兵法“倍则战”的说法，人数占尽上风时，应该主动出击，不可错失机会。李密拗不过大家，只好下决心出战。如果说主动出击的决定，是李密所犯的第一个大错，那么轻敌大意，便是他致命的失误。他不把王世充看在眼里，所以军营四周不设堡垒。而王世充正好相反，他精选两百余名骑兵，摸黑潜入北邙山的溪谷中。天亮后，王世充率英勇战士发动攻击，李密还来不及摆好阵势，就被冲杀得一塌糊涂。为了提高士气，王世充此时又派人将一名面貌和李密相似，被绳索绑住的人带出来示众，佯称已逮住李密本人。全体将士果然信心大增，以为擒贼先擒王，胜利就在眼前。他们哪里知道，其实这是王世充事先安排的计谋。原先的伏兵配合着整个局势的发展，也适时展开奇袭，直扑军营，并且发动火攻，李密就此大败，仓皇逃走。

隋文帝先备后战

《孙子兵法》云："胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。"是否具备足够的军事实力是歼灭敌人的必要条件。在自己的力量尚且弱小的时候，要尽量避免和敌人直接交战，而应当在退守中扩充自己的力量，并等待有利的时机来发动进攻。

隋文帝灭周建隋时，南北尚未统一。当时，北方的突厥人不时南侵，南方尚有陈朝隔江对峙。隋开皇元年，隋文帝决定攻灭陈朝。

尚书左仆射高颖劝阻说："大隋刚刚建立，朝政待修，北有突厥，外患未除，出兵伐陈的时机还不成熟。"于是，文帝采纳高颖的建议：先灭突厥，后灭陈国。

开皇三年，隋军北上攻打突厥，在与突厥交战期间，对南方的陈国采取了十分"友好"的策略。为增加国家实力，隋文帝大胆实行改革，简化了政府机构，鼓励农耕，提倡习武。

在击溃了突厥之后，隋文帝开始着手灭陈的行动。开皇七年，高颖向杨坚献策：在江南收获粮食的农忙时节，调集隋朝人马向长江沿岸集结，并大造声势，说隋军要过江攻打陈朝。陈朝必然会放弃田里的农活，集结队伍进行防守。等陈朝集合起军队做好抵抗准备，再把军队撤回。这样，时间一长陈朝就收不上来粮食，国库就会逐渐空虚，军队也被搞得疲惫不堪，对备战就会懈怠起来。于是隋军依计而行。陈朝果真被搞得国力日衰，陷入困境，对隋军的防备也松弛下来。

开皇八年冬天，隋文帝命贺若弼、韩擒虎率军从东西两路夹击，南下攻打陈朝。进攻发起之前，贺若弼利用军队换防，把沿江隋军调集到广陵，一时间长江北岸旌旗招展，连营不断，人喊马嘶。陈军大惊，以为隋军要渡江，急忙调大军来防守。过了几天，陈军发现对岸的隋军渐渐散去，这才知道原来是隋军在换防。陈军于是放松了警惕。开皇九年大年初一，陈军欢度新年。贺若弼认为时机已到，午夜率领隋军悄悄渡过长江，顺利地登上了京口城楼。韩擒虎也率领数百

勇士摸黑渡过长江，占领了采石矶。尔后，两军从东西两面沿长江向陈朝都城建康进军，一路攻无不克，不久就攻占了建康，结束了南北分裂的局面。

隋朝先备后战，先平定北疆，再消灭陈国，应用的正是《孙子兵法·形篇》中所言“守则不足，攻则有余”的战略思想，一旦获得了绝对优势，则采取断然措施发起攻击“动于九天之上”，势不可挡。

烟台啤酒厂的巧胜

《孙子兵法》云：“古之所谓善战者，胜于易胜者也。”“胜于易胜”在实际运用中可以理解为“以己之长，攻敌之短”。因此，要想易胜就要寻找敌人的薄弱环节，以自己较为有力的部分来集中攻击对方这一点，这样便能在双方的对比中突显出自己的优势，将差距拉开，从而可以取得战争的胜利。

旧上海，英国沙逊洋行开办了“友啤啤酒厂”，怡和洋行开办了“怡和啤酒厂”，法国人开办了“国民啤酒厂”。20世纪30年代，上海的啤酒市场几乎被这三家啤酒厂垄断，每年广告费用就达40万元。在这种局面下，中国人自己生产的啤酒很难挤进上海市场。

山东烟台啤酒厂，是当地一些民族资本家合办的，资产才20万元。它生产的啤酒质量毫不逊色于英法啤酒厂的产品，可运到上海后却无人问津。烟台啤酒厂决心与外国人竞争一番，他们展开了声势浩大、别开生面的公关活动。

首先，他们在上海静安寺路20号“新世界”这个大规模游乐场所的底层租了一间店面，精心装潢，以提高烟台啤酒厂在人们心目中的地位，树立企业形象。征得“新世界”同意后，烟台啤酒厂在各大报纸版面刊登大幅广告，内容是：定于某日，购票进“新世界”者，由烟台啤酒厂赠毛巾一条。然后，可免费喝啤酒，按喝啤酒的多少定出第一到第三名，赠送大奖。

这一日到了，上海南京路上人山人海、水泄不通，市民抢着买门

票，“新世界”内整整一天免费供应啤酒。这一举动在上海市引起轰动，各家报纸争相报道，烟台啤酒厂名声大噪。“烟台啤酒厂赠”几个字随着厂家赠给顾客的毛巾走进千家万户，充当了无声宣传器的作用。特别是一个“赠”字，在情感上把厂家和顾客拉近了许多，烟台啤酒厂第一举便获得了很大的成功。

一个月后，烟台啤酒厂又在各大报上刊登消息：某个星期天，一些烟台啤酒将被隐藏在上海半淞园，欢迎上海市民前去寻找，找到一瓶啤酒，奖啤酒20箱。于是，这一天半淞园内人头攒动，到处是寻找烟台啤酒之人。这一天共用去了520箱啤酒。

烟台啤酒厂这两个举动别出心裁，使不少上海市民品尝到了烟台啤酒，对酒的质量有了了解。烟台啤酒厂顺利地完成了自我推销过程，而用于宣传的费用还不到英法啤酒厂的一半。

英法啤酒厂的垄断地位被打破，很不甘心，于是他们给出售英法啤酒的经销商增加佣金。烟台啤酒厂针锋相对，决定在1万箱啤酒中，拿出1万元作为奖金。在1万个瓶盖中，印上“中”、“国”、“啤”、“酒”4个不同的字，分别代表1元、2元、5元、10元。消费者开瓶时，只要发现带字的瓶盖，就可拿到烟台啤酒厂驻上海办事处换钱。这一招实在高明绝妙，顾客都愿意买他们的啤酒。餐厅的服务员开的啤酒愈多，中奖希望愈大，因此他们也愿意卖烟台啤酒。而印在瓶盖上的字，能激起市民的民族意识，买烟台啤酒的可能性更大些。于是，这场啤酒大战，以英法酒厂的失败而告终，烟台啤酒厂则大获全胜。

PDG

第五篇：兵势篇

【原文】

孙子曰：凡治众如治寡，分数[①]是也；斗众如斗寡，形名[②]是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正[③]是也；兵之所加，如以碫[④]投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合[⑤]，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。声不过五[⑥]，五声之变不可胜[⑦]听也；色不过五[⑧]，五色之变不可胜观也；味不过五[⑨]，五味之变不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变不可胜穷也。奇正相生[⑩]，如循环之无端，孰能穷之？

激水[⑪]之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折[⑫]者，节[⑬]也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩[⑭]，节如发机[⑮]。

纷纷纭纭，斗乱[⑯]而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败[⑰]也。

乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数[⑱]也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者：形之[⑲]，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人。故能择人而任势[⑳]，任势者，其战人也，如转木石。木石之性：安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

PDG

【注解】

①分数：编制严密，人多人少都同样指挥。分、数指军队的组织、编制。

②形名：旗鼓等号令。

③奇正：常规为正，特殊、变化为奇。

④碫：磨刀石。

⑤合：交战。

⑥声不过五：古代的音节为宫、商、角、徵、羽五音。

⑦胜：尽。

⑧色不过五：五色为青、黄、赤、白、黑。

⑨味不过五：五味为酸、甜、苦、辣、咸。

⑩奇正相生：奇正是相互转化的。

⑪激水：击水。

⑫毁折：摧毁捕猎的目标。

⑬节：节制、节奏、分寸。

⑭彍弩：拉满待发的弓。

⑮发机：发射。

⑯斗乱：混乱中争斗。

⑰形圆而不可败：圆阵首尾相接，运动自如，利于坚守，是不致战败的军阵。形圆，指变化为圆阵，意思是环形防御。

⑱数：即“分数”，指军队的编制和组织。

⑲形之：调动敌人。

⑳任势：利用一切有利因素。

【译文】

孙武说：管理人数众多的军队能够像管理人数很少的军队那样应付自如，这是军队编制和组织合理的缘故；指挥大部队作战能够像指挥小部队作战那样得心应手，这是由于旗帜鲜明、鼓角响亮、通讯联

络畅通的缘故；能够使全军在遭受敌人进攻时也不失败，这是善于运用“奇正”战术的缘故；指挥军队进攻敌人，就像以石击卵那样，这是避实击虚策略正确运用的缘故。

一般来说，军队作战都是用正面交锋，而用出奇制胜的战术来取得胜利。所以善于出奇制胜的将帅，其战法变化如天地运行那样变化无穷，像江河那样奔流不息、永不枯竭。周而复始，犹如日月的运行；去而又来，好似一年四季的更迭。音阶不过五种（宫、商、角、徵、羽），但五音的变化却可以组成各种各样听之不尽的乐曲；颜色不过五种（青、赤、黄、白、黑），但五色的配合却可以绘出多姿多彩看也看不完的图画；味道不过五种（酸、甜、苦、辣、咸），但五味的调和却可以做出各种各样有滋有味尝不遍的佳肴；作战的战术方法不过“奇”（特殊战术，出奇制胜）和“正”（常规战术，按部就班）两种，但是奇正的变化却是不可以全部运用得完的。“奇”与“正”相互依存、相互转化，就好像圈环旋转那样无头无尾、无始无终，谁又能使它穷尽呢？

湍急的流水飞快地奔泻而下，以至于能够使石块漂移，那是由于水势强大的缘故；凶猛的雄鹰迅猛地向下飞袭，以至于能捕杀鸟兽，那是由于掌握了时机和节奏的缘故。因此，善于指挥作战的将帅，他所造成的态势总是险峻逼人，发起攻击的时机和节奏总是短促迅捷。这样的态势就像张满的弩弓，箭在弦上，蓄势待发，短促的节奏就如击发弩机把箭矢突然射出一般。

旌旗纷纭、人马混杂，在混乱的状态中作战，必须使自己的部队不发生混乱；战车转动，步卒奔驰，在迷蒙不清的情况下作战，必须把部队部署得四面八方都能应付自如。

向敌人显示混乱的假象，要建立在自己的军队有严密的组织管理的基础之上；向敌人显示怯懦，是由于本军将士有勇敢的素质；向敌人显示弱小，是由于自己拥有强大的实力。严整或者混乱，是军队组织编制好坏的问题；勇敢或者怯懦，是由战争态势的优劣所决定的；强大或者弱小，是敌我军事实力大小的显现。所以，善于调动敌人的将帅，伪装假象迷惑敌人，敌人必为其调动；用小利来引诱敌人，敌

人必为其所动；用小利来调动敌人，用重兵伺机打击敌人。

所以，善于指挥作战的人，总是设法造成有利于己的必胜态势，而从不对部属求全责备，因此他们能够很好地选择适当的人，能利用和创造有利的态势。善于创造有利态势的将领，指挥军队作战就像转动木头和石头。木头、石头的本性是处于平坦地势就静止不动，处于陡峭的斜坡上就容易滚动。方形的石头容易静止，圆形的石头则容易滚动。所以，善于指挥作战的人所造成的有利态势，就像让圆石从万丈高山上滚下来一样，势不可挡。这就是军事上所谓的“势”。

【浅析】

孙武的这篇名为《兵势篇》。《兵势篇》侧重论述军事实力的运用。

所谓“势”，就是军事力量的发挥。孙武说：“激水之疾，至于漂石者，势也。”因此，孙武主张作战必须创造和利用这种有利态势，出奇制胜地打击敌人，以达到最有效地发挥军队的实力，从而争取战争的胜利。这种策略与前面的《军形篇》主要讲军事实力的储存相互对应起来。

在《兵势篇》中，孙武主要论述了奇正之术，用辩证的方法揭示了“奇”和“正”的关系。这是全篇的中心，也是孙子兵法的核心思想。孙武认为，虽然战争中只存有“奇”、“正”二策，但它们的组合却是无穷无尽的。这就要求指挥作战的人洞悉这种瞬息万变的作战态势，灵活运用“奇”、“正”之术，来取得战争的胜利。

在本篇的后半部分，孙武进一步论述了将帅应如何运用“势”。孙武提出了“择人而任势”的原则，即选择适当的人，充分利用有利态势。此外，孙子还提出了“节”的见解，此乃孙子兵法的高妙之处。这就好比空中的雄鹰发现了地面的猎物，于是以飞快的速度飞扑而下，然而却没有抓到猎物，自己却骨断翼折，什么原因呢？这便是不懂得“节”的缘故。

所谓“节”，其实就是一种节奏，一种节制，一种收发由心、快

慢相宜的举措。战争中，一味地猛打猛冲，常常不能奏效；相反，以退为进、以守为攻，却往往能收到奇妙的效果。因此战争中，既要营造“势”，又要注意“节”，只有如此才能取得最终的胜利。

在《兵势篇》中多处展现了孙武的辩证法观点：“奇正”的转化、“乱生于治，怯生于勇，弱生于强”。通过这些朴素的辩证观点，孙武主张要主动地创造和利用有利的条件，使战争的变化方向朝着有利于自己的方向进行。

本篇运用了多处比喻，自然而贴切，即使除却其军事价值，也堪称一篇文学佳作。

【案例】

冯异“奇”、“正”结合胜赤眉

《孙子兵法》云：“凡战者，以正合，以奇胜。”兵家最为推崇“出奇制胜”，也就是运用特殊的手段，以变幻莫测、出人意料的谋略战胜敌人。能不能采用奇正之术常常成为检验战场指挥家战术是否高明的试金石。这种打破常规、出其不意的思维方式和战略战术常常会收到意想不到的效果，成为使用者克敌制胜的法宝。

在战争中，使用常规的作战方式称之为正，离开常规称之为奇。单纯的正或纯粹的奇都不能持之久远，奇正结合，才是最有效的战争方略。明人何良臣说：“法云：有正无奇，虽整不烈，无以致胜也；有奇无正，虽锐无恃，难以控御也。……故善用兵者，自能使正之整治，使奇之分移。”在中国历史上有许多奇正结合的战例。

刘秀称帝后，面对的威胁是赤眉军。赤眉军是琅琊人樊崇领导的一支起义军，于天凤五年在莒县起义。队伍很快发展到数万人，他们作风淳朴，纪律严明，相约“杀人者死，伤人者偿创”。他们作战时，为了同敌人相区别，每人都用赤色涂眉，故称“赤眉军”。赤眉军曾在成昌与王莽军展开激战，王莽兵败，主帅更始将军廉丹被杀，

太师王匡逃走。更始三年春，赤眉的队伍已发展到三十余万人，当他们到达华阴时，拥立一个汉宗室后裔、十五岁的牧童刘盆子为皇帝，建号“建世”，建立了自己的政权。九月赤眉军攻入长安，刘玄投降不久被绞死，更始政权灭亡。赤眉军政权对刘秀新建的东汉政权构成了威胁。

光武元年十月，刘秀进入洛阳，宣布定都于此，并派大司徒邓禹防御赤眉军，安定三辅。邓禹被赤眉军击败，三辅陷入一片混乱。刘秀即派被称为“大树将军”的冯异代替邓禹。

刘秀亲自送冯异到河南，赐给他一把用宝玉装饰的宝剑，并面授机宜说：“三辅连续遭到王莽、更始的破坏，又遭到赤眉的创伤，百姓涂炭，无所依诉。今去征伐，不必以略地屠城为胜，重要的是安抚百姓。诸将并不是不善于作战，只是好掳掠。这是我让你去安定三辅的重要原因。”冯异顿首受命，引兵而西。而这时由于赤眉军在长安一带没有粮食，遂东下就食。于是，冯异与赤眉军在华阴相拒，二者相距六十余里，作战数十次，冯异降其将刘始、王宣等五千余人。光武三年，刘秀遣使拜冯异为征西大将军。但赤眉军仍然有很大的势力。

有一天，邓禹与车骑将军邓弘等与冯异相遇，约冯异共同进击赤眉。冯异说：“我已与赤眉相拒数十日，虽屡取胜，但赤眉余众尚多，可以稍施以恩信，诱其慢慢分化，难以用兵强攻。你们屯黾池以东，我冯异在黾池以西，两面对赤眉构成威胁，可一举而取，这才是万全之计。”

邓禹不听冯异的意见，让邓弘发兵大举进攻赤眉，赤眉假装失败，弃辎重而逃，实际上辎重车辆装的全是沙土，只在表面撒上薄薄的一层黄豆。邓弘的士兵见到后哄抢辎重车辆，队阵乱套，赤眉军乘机反攻，邓弘大败，冯异和邓禹合兵救邓弘，赤眉才稍稍后退。冯异认为士卒饥乏，应休整后再战，邓禹不听，再次举兵攻击，又被赤眉军打败，死伤三千余人，邓禹仅以二十四骑逃归宜阳，冯异也在慌乱中弃马步行，仅与麾下数人逃回大本营。

冯异回营后，坚壁不出，招集诸营散卒数万人以守营阵，又挑选

精兵穿上赤眉军的服装隐蔽在道路两旁。赤眉军派出万余人前来攻打冯异，冯异故意派出一小股军队迎击，赤眉见冯异兵弱，举军大攻，正中冯异的埋伏。由于伏兵都穿着赤眉军的服装，赤眉难以识别敌我，大乱而溃，被俘者达八九万，余众十余万南下宜阳准备突围，不料又进入刘秀布置的圈套。刘秀亲率六军，严阵以待，仓皇而来的赤眉军又遇大雨，惊慌不知所措。此时，赤眉军已无路可走，樊崇、刘盆子只好向刘秀投降。刘秀对降兵进行了安抚，向饥饿不堪的赤眉降卒提供饭食，然后令樊崇等居洛阳，赐宅一区，田二顷，赤眉主力便退出历史舞台。

孙膑减灶惑庞涓

《孙子兵法》云："故善动敌者：形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。……故善战者，求之于势，不责于人。"优秀的指挥者总是适时地制造一些假象来迷惑敌人，用一些小利来诱惑敌人落入自己的圈套，从而营造出对自己有利的"势"，掌握战争的主动权。

魏惠王派太子申和庞涓集全国兵力，再次攻打韩国。韩哀侯向齐国告急求救。齐威王派田忌为将、孙膑为军师，起兵救韩。孙膑建议采取"围魏救赵"的办法。田忌说："军师上次用过此计，这次再用恐被敌人识破。"孙膑笑着答道："这次我另有计谋让敌人上当。"田忌听从了孙膑的建议，率齐军直奔魏都大梁。

魏惠王见齐军来攻大梁，急忙命令太子申和庞涓回兵救魏。孙膑深知庞涓有勇无谋，只能智取，不能硬拼。于是，他向田忌献上"减灶诱敌"的计谋。

当魏齐两军刚刚遭遇时，孙膑就命令齐军撤退。庞涓追到齐军驻地时，只见地上满是用来煮饭的灶头，经清点有10万之多。齐军次日又急急退却，驻地留下5万个灶头。第三天齐军的灶头减少到2万个。庞涓见状，非常高兴，命令魏军继续追赶齐军。太子申问其故，庞涓

说："我早就听说齐军胆小怕死，三天之内士兵就逃走了大半。我军奋勇追击，定能取胜。"

后来，齐军退到了两山之间的马陵道，孙膑见这里溪谷深隘，道路狭窄，很适宜设兵埋伏，就命令士兵砍下树木作为路障，又把路旁一棵大树的树皮剥去，在上面写了一行大字。接着，孙膑令1万弓箭手夹道埋伏，只等庞涓前来送死。

黄昏时分，庞涓带着疲惫不堪的魏军追到马陵道。在士兵清理路障时，有人发现路边大树上的字，忙向庞涓报告。庞涓持火把一照，只见上面写着"庞涓死于此树下"几个大字，不由得大惊失色。孙膑一声令下，埋伏在两旁的弓箭手对准魏军万箭齐发，魏军死伤无数，中了箭的庞涓自知生还无望，只得拔剑自刎。

司马懿平定孟达之乱

《孙子兵法》云："鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。"双方交战，"时机"往往起着决定性的作用。掌握好对自己有利的时机常常可以一鼓作气赢得战争的主动权，取得最终的胜利。"节"是有战术的造势，是一种节奏，双方交战中掌握好节奏，不留给敌人喘息和思考的时间常常取得出奇不意的效果。

魏国新城太守孟达一心密谋反曹，当他得到孙吴、刘备的暗中支持后，便在新城举起了反曹的大旗。

孟达反曹的消息马上传到驻守在宛城的曹军元帅司马懿那里，但是司马懿听到这个消息后却左右为难。虽然他一心想要出击军队消灭孟达的部队，却因为此番重大军事行动要获得朝廷的批准，因而需要自己请示报告，得到皇帝诏书方能采取行动。这样一来，从宛城到朝廷所在地洛阳来回就有1200里地，快马也要十来天。若是孙权、刘备的援军再来相助，那就更难征讨了。怎么办？

司马懿想自行采取行动，却考虑到朝廷早就有嫌自己权势过大

的迹象；等皇帝诏令，却又担心此事拖延下去会对国家不利。如此思量再三，司马懿觉得还是应以国家利益为重。于是他一边上疏报告情况，解释原因，一边率大军即刻进发。

既然出击就要讲求“快、狠、猛”，司马懿准备偷袭敌人，打敌人一个措手不及。于是，他让三军偃旗息鼓，分为八队齐头并进，昼夜兼程，8天就行完了1200里路。

司马懿的兵马一出现就引起孟达军的一片惊慌。原来孟达原本计划，司马懿要请示朝廷后才率兵至此，这样少说也要一个月。所以他按照一个月的时间来安排加固城墙的任务，准备把司马懿困在城外等待他粮草不济准备退兵时再突发袭击，一定能取胜。却没想到孟达的这个小算盘打错了，哪知司马懿仅8天便到了新城，这样就一下子打乱了孟达的部署，新城城墙不坚固的弱点也一下子暴露出来。

如此形势下，孟达的部队敌不过司马懿的部队。孟达手下见大势已去，开门投降。司马懿挥师杀进城去，斩杀了孟达，平定了叛乱，并受到了朝廷的嘉奖。

孙子兵法曰：“鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如扩弩，节如发机。”想要赢得一场战役的胜利，不仅要出奇制胜，而且要营造有利于我方的兵势，掌握好我方出击的时间。只有“快、狠、猛”才能打乱对方的计划，取得最终的胜利。

第六篇：虚实篇

【原文】

孙子曰：凡先处[1]战地而待敌者佚[2]，后处战地而趋战[3]者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之[4]也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之，出其所不趋[5]，趋其所不意。

行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所必攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎[6]，微乎，至于无形；神乎，神乎，至于无声，故能为敌之司命。

进而不可御者，冲其虚[7]也；退而不可追[8]者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守[9]之，敌不得与我战者，乖其所之也[10]。

故形人而我无形[11]，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡，能以众击寡者，则吾之所与战者约[12]矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前。而况远者数十里，近者数里乎？以吾度[13]之，越人之兵虽多，亦奚益于胜

败[14]哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗[15]。

故策之[16]而知得失之计，作之[17]而知动静之理，形之[18]而知死生之地，角之[19]而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间[20]不能窥，智者不能谋。

因形而错[21]胜于众，众不能知；人皆知我所胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复[22]，而应形于无穷[23]。

夫兵形像水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

故五行无常胜[24]，四时无常位[25]；日有短长，月有死生[26]。

【注解】

①处：占据。

②佚：通“逸”，安逸、从容。

③趋战：仓促的应战。趋，奔赴，这里指仓促的意思。

④利之：用利来诱惑他。

⑤出其所不趋：出兵要指向敌人无法救援的地方。出，出击。不，无法、无从。

⑥微乎：微妙。乎，语气词。

⑦冲其虚：冲，冲击、袭击。虚，防守松懈。

⑧不可追：追不上。

⑨画地而守：据地而守，比喻防守容易。画，界限，指画出界限。

⑩乖其所之也：改变敌人进攻的方向。乖，违反、改变、调动。之，往、去。

⑪形人而我无形：形人，使敌人显露行迹。我无形，隐藏我军的行迹。

⑫约：少、寡。

⑬度：推测、判断。

⑭亦奚益于胜败：又对战胜的胜败有什么好处呢？亦，又。奚，

何、岂。益，补益、帮助。

⑮斗：战斗、较量。

⑯策之：同下文的“作之”、“形之”、“角之”都作动词解。策，古代的计算筹码，这里引申为计算，根据情况分析判断的意思。之，代词，敌人。

⑰作之：挑逗敌人。

⑱形之：佯攻敌人。

⑲角之：战斗侦察敌人。

⑳深间：隐藏的间谍。

㉑错：通“措”。

㉒战胜不复：指作战方法灵活多变，战胜的谋略方法不重复使用。

㉓应形于无穷：不断适应客观情况，战术变化无穷无尽。应，适应。形，形势。

㉔五行无常胜：五行，金、木、水、火、土。古代认为这是构成物质的基本元素。战国五行学说认为这五种元素是相生相克的，孙子在这里是说相生相克的变化没有穷尽，如同用兵的策略一样奇妙莫测。

㉕四时无常位：一年四季没有哪个季节固定在某个位置停滞不前的。四时，四季。常位，固定的位置。

㉖死生：月相的变化。

【译文】

孙武说：凡先到达战地等待敌军的就精力充沛、安逸从容，而后到达战地匆忙投入战斗的就被动、疲劳。所以，善于作战的人，总是设法调动敌人而决不为敌人所调动。

能使敌人自动进入我方预设战场，是利诱他们的缘故；能使敌人不能到达他们所预期地点，是我方制造困难来阻止他们的缘故。当敌人休整调息时就要设法使它疲劳，当敌人粮食充足时就要设法使它饥饿，当敌人驻扎安稳时就要使它骚动不安，出击敌人要攻击其无法急

救的地方，奔袭敌人所意想不到的地方。

行军千里而不觉得疲劳，是因为行走在没有敌人阻碍的地区；攻打敌人必然得手，是因为攻打的是敌人没有防守的地点；我方防守固若金汤，是因为设防于敌人必会进攻的地方。所以善于进攻的人，往往使敌人不知道应该防守什么地方；善于防守的人，往往使敌人找不到可以进攻我方的破绽。

微妙呀，微妙呀，竟然见不到一点我军的形迹；神奇啊，神奇啊，居然能不漏出一点我军的消息。所以这样的军队能够把敌人的命运牢牢掌握在我方手中。

进攻时，敌人无法抵御，那是因为攻击的是敌人兵力空虚的地方；撤退时，敌人无法追击，那是因为我军行动迅速敌人根本无法追上。所以如果我军要出兵决战，敌人就算据守高垒深沟，也不得不出城来与我军交战，这是因为我军攻击了它非救不可的要害之处；我军不想与敌军交战，哪怕不修建工事只是划地而守，敌人也无法与我军交战，这是因为我方已设法诱使敌军改变了进攻的方向。

所以要设法使敌人显露形迹，而我军要隐蔽得无影无形，这样便可使得我军的兵力集中而敌军的兵力分散。我军兵力集中在一处，敌人的兵力分散在十处，我军就能有十倍于敌军的兵力去攻打他，从而形成敌寡我众的绝对优势。既然造成了以众击寡的态势，那么我军所攻击的敌军就必然势单力薄。我方准备袭击敌人的地点，敌人不得而知，既然敌人不知道我军决战敌军的地方，敌军所要防备的地方就多了；敌人设防的地方越多，那么我军进攻时所要面对的敌人就少了。所以敌军前面设防则后面薄弱，后面设防则前面薄弱，左面设防则右面薄弱，右面设防则左面薄弱，处处设防则处处兵力薄弱。兵力不足，是因为被动分兵防御敌人的缘故；兵力充足，是由于我方迫使敌人防御我方的进攻的缘故。

所以，只要预先知道交战的地点和时间，即使行军千里也可以去与敌人交战。预先不知道交战的地点和时间，就会左翼不能救右翼，右翼也不能救左翼，前面不能救后面，后面也不能救前面等等情况，更何况距离远的相距十里，即使近的也要相隔好几里呢？依我对吴国

所作的分析，越国的兵力虽然多，但对决定战争的胜败又有什么帮助呢？所以说，胜利是可以努力争取的，敌人虽然兵多，却可以使敌人无法有效地参与战斗，从而丧失战斗力。

所以通过仔细分析可以判断敌人作战计划的优劣得失，通过挑动敌人可以了解敌方的活动规律，通过佯攻诱敌来了解敌人的有利条件和致命弱点，通过试探性的进攻可以探明敌方兵力布置的强弱多寡。所以，伪装诱敌手段的最巧妙境界是让敌军看不到任何形迹；看不到任何形迹，即使隐藏再深的间谍也不能探明我方的虚实，即使智慧高超的敌手也想不出对付我们的办法。根据具体敌情采取灵活的制胜策略，即使摆在众人面前，众人也理解不了其中的奥妙所在。人们都知道我克敌制胜的方法，却不能知道我军是怎样运用这些因敌变化而灵活运用的方法来制胜的。所以战胜敌人的战略战术每次都是不一样的，而是针对不同的敌情灵活运用、变化无穷。

用兵打仗的规律就像水的流动规律一样，水的习性总是避开高地而流向低处；用兵打仗的规律是避开敌人坚实之处而进攻其薄弱之处。流水的方向是由地势的高低所决定的，军队作战也是根据敌情的变化而选择不同的制胜方法。所以说，用兵打仗没有固定不变的方法，流水也没有一成不变的形状。能够根据敌人变化而采取相应的战术取胜的，就可以说是“用兵如神”了。

所以五行相生相克，没有哪一行可以永远占优势，四季轮回更替也没有哪一个季节可以停留在某一个位置不动；白昼也会有时长，有时短；月亮也会有时圆，有时缺。

【浅析】

《虚实篇》是《兵势篇》中“任势”战略思想的进一步发挥和运用。在本篇中孙武提出的几个军事战略思想至今仍广为沿用。

《虚实篇》中，孙武主要论述了“善战者，致人而不致于人”、要善于运用战术来迷惑、调动、分散敌人、“避实而就虚”、“因敌而

制胜”等几个作战指导思想。

本篇开头，孙武主要阐述了“先发制人，以逸待劳”的观点。他指出，一个高明有智慧的指挥官“致人而不致于人”。要调动敌人就需要“先发制人”，成功地左右敌人，让敌人进退维谷，这样才是我方取得战争胜利的基础保证。

关于如何“致人”，孙武提出了许多行之有效的方法：

一、“先处战地而待敌”。就是抢在敌人前面占领阵地、做好准备、搞好休整、完成作战部署，以逸待劳，这样便能居于有利地位，就能从容作战。对于防御之敌，则要设法使他由安逸变得疲劳，由饱食变成饥饿，由安处变成奔命。

二、“以一击十”。即运用某种手段分散敌人的兵力部署，将敌人分散于十处，而我方兵力却集中于一处，这样，我方的兵力就相当于敌人的十倍，从而形成以相对优势兵力战胜劣势兵力的局面。

三、“夫兵形像水”。用兵打仗就好像流水一般，无常势、无恒形、没有固定的规律，只有依据敌方、战场的具体情况的变化而变化才是取胜之道。

孙武在本篇点出了这么一个要点：“避实而就虚”。通篇都是围绕着“避实而就虚”这个要点来开展的。孙武按照“避实而就虚”这条原则论述了敌我兵力在分配方向上的平衡，要针对敌情来灵活调动我方的军力。“虚”与“实”相对成义。孙武将虚实提升到本篇的标题地位，是因为“虚”与“实”是解决用兵问题的关键。“虚”、“实”又是相互转化的，只有奇正并用、虚实结合才能迅速出击，克敌制胜。

在篇末，孙武还强调指出“兵无常势，水无常形”，“能因敌变化而取胜者，谓之神”。这就告诉我们，指挥战争本无常规，千变万化、敌莫能知。只有根据敌情的变化来正确地确定作战方略的指挥官才是百战百胜的“神”。

《虚实篇》虽然文字较长，但是条理分明，层层递进。本篇名句迭出，妙语横生，把用兵之道、克敌制胜的方法讲述得出神入化，其中“避实就虚”的规律更是阐述得淋漓尽致、完美无缺。此

篇不仅是一篇军事谋略的经典，更给人以智慧的启迪和美的享受，可谓千古奇文。

【案例】

耶律休哥的疲劳战术

《孙子兵法》云："凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。"在一场战争中，谁掌握了战争的主动权谁就会取得胜利，因此，争取战争的主动权，避免被动，历来是兵家所不懈追求和渴望得到的。如何能够做到"致人而不致于人"呢？隐藏自己的战斗力和战略意图，暗中做好战斗准备。我军利用以逸待劳的战术，并利用各种方法来麻痹敌人、削弱敌人从而牵制住对方，由此给我军创造有利的可乘之机，并间接地提升了我军的作战优势，最终我方可以掌握战争的主动权。

北宋初年，大将曹彬奉宋太宗旨意率军收复幽、蓟等州，然后向涿州挺进。

契丹军大将耶律休哥自知所率人马不多，不敢与宋军正面交锋，只是派遣精锐骑兵截击宋军粮草。萧太后得到耶律休哥的禀报后，亲自率领雄师前往涿州增援。

耶律休哥得知援军很快就到，便率军先赶到涿州，采用佯攻的办法消耗宋军的实力。他命令轻骑兵向宋军挑战，待宋军前来迎战时，则一战即退。等到宋军开饭时又冲杀过去，待宋军放下饭碗时，他们又且战且退。到了夜间，耶律休哥派人又是击鼓又是叫喊，待宋军杀出时却不见一人。如此这般每天重复几次，搞得宋军日不得食，夜不能眠，筋疲力尽，斗志尽丧。

正在这时，传来了萧太后带领精锐部队快到涿州的消息。曹彬和大将米信商议说："我看不如暂且退兵，等待适当时机再出击。"米信完全赞同，说道："我们力尽粮竭，怎么能与这样强劲之敌对抗

呢？知难而退，这是行军的要诀，咱们快退兵吧！”

曹彬急忙下令退兵，没想到这一退，全军顿时乱了阵脚，横不成列竖不成行，乱糟糟地向南溃逃而去。耶律休哥乘势追击，在岐沟终于赶上宋军。宋军这时已无心恋战，勉勉强强挥戈交锋。宋军疲惫之师怎能战得过契丹精锐之旅呢？曹彬支撑不住，继续退却。

好不容易奔到沙河，看看追兵尚远，曹彬命人埋锅做饭。刚要吃饭时，忽然炮声连天，契丹兵追赶而来。曹彬不敢再战，弃食忍饥，慌忙率军渡河南走。渡河的人马还不到一半，契丹兵已经赶到，把宋军杀得人仰马翻。

这一仗本来耶律休哥处于劣势，但是他善于用计，派少数士兵骚扰宋军，使他们食寝全废，疲惫不堪，然后率重兵发动进攻，大败宋军。这就是兵法中说的“逸能劳之，乘劳可攻”。

孙子认为：战争中一定要牢牢控制战争的主动权，“致人而不致于人”，这是一条原则。如何做到“致人而不致于人”？孙子建议：“（敌人）佚能劳之，饱能饥之，安能动之，隐藏自己的战斗力和战略意图，使敌人无法防备，也就是让敌人处处防备。”耶律休哥对于《孙子兵法》的灵活运用，使得他以少胜多，化被动为主动，变难胜为易胜。

盖斯门公司避实击虚，后来者居上

《孙子兵法》云：“夫兵形像水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。”双方交战，要尽量避开敌人强大的一面，找出敌人虚弱的地方给予重击。“避实击虚”的战术常常可以达到不战而胜的战略目的。通过集中我方有限的资源来攻击对手致命的弱点，我方就会获得成功。

在商界，如果“不战而全胜”是你的战略目标，那么“避实而击虚”就是达到这个目标的关键。通过集中公司的资源来攻击竞争对手的致命弱点，你就会获得成功。

20世纪初，美国年轻的推销员金·吉列发明了安全剃须刀，

投放市场后，十分热销。由此，他创办了金·吉列剃须刀公司。当金·吉列的剃须刀在市场上大红大紫时，盖斯门公司没有像其他竞争者那样，一心想抢在金·吉列公司的前头，而是不动声色地尾随其后，秘密地进行大量而周密的市场调查，收集金·吉列剃须刀的弱点。

17年后，盖斯门公司推出了一种两面使用、锋利安全的刀片，它既能安在盖斯门公司生产的刀架上使用，又能安在金·吉列公司的刀架上使用。这种刀片进入市场后，很受顾客欢迎。而金·吉列的老用户，也纷纷改用盖斯门产品。恼羞成怒的金·吉列公司连忙推出双面刀片。然而盖斯门公司立刻避开刀片上的刀架，推出既能使用盖斯门公司的刀片，又能使用金·吉利公司新推出刀片的刀架。财大气粗的金·吉列公司推翻了原来的剃须刀整个设计，研制出刀架通用型、刀片双面刃的剃须刀，企图压垮盖斯门这个后生，谁知盖斯门又研制出刀架重量轻、双面不锈钢刀片的剃须刀。

盖斯门公司三发重重的炮弹，发发打中金·吉列公司的后脑勺，在10多年的较量中，金·吉列公司剃须刀的全球市场占有率从最初的90%下降到不足25%，而75%的市场则被以盖斯门为代表的后来居上者瓜分。

魏舒随机应变破戎狄

《孙子兵法》云："故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。"万物都是不断发展变化的，无论商场、战场上，发生的情况也都是瞬息万变的。因此，应对的作战方向，制定的作战方针以及实施计划也要与时俱进、灵活多变。只有采用灵活的战术才能打破常规、出奇制胜、用兵如神。

春秋时期，太原是戎狄人聚居的地区，他们经常侵扰晋国的北部地区。晋平公17年，荀吴奉晋侯之命，率千乘战车，浩浩荡荡讨伐戎狄。可部队一开进戎狄境内，就吃尽了苦头：那里沟壑纵横交错，道

路崎岖，众多的战车和士兵拥挤在窄窄的山道上，稍不留神，战车就会翻进山沟。戎狄士兵不时乘机冲出来袭击，他们地形熟悉，凶猛强悍，越沟跳涧，如履平地，来得快，去得也快，转眼之间，就跑得无影无踪，晋军只有被动挨打的份儿。

眼见队伍日渐混乱，人心惶惶，荀吴忧心如焚。

大将魏舒建议说："这鬼地方，40名士兵跟一辆战车反而碍手碍脚，不如每车只用10名，定能取胜。"

荀吴应允，并交由魏舒去办理。魏舒带着新组建的战车同戎狄人交战，果然胜了。

正当晋军高兴之时，情况又发生了变化，戎狄人战败后，退守山林，兵车根本进不去，无法追击。

魏舒又建议说："将军，我们应丢弃兵车，重新更制编伍，跟戎狄人一样，徒步作战！"

荀吴觉得有道理，于是，魏舒就开始着手改编部队。没想到他自己的车兵却闹起事来，他们不愿意和步兵同列，魏舒当场杀了那个闹事的，余者肃然听命。

魏舒把车兵和步兵混编在一起，五人一伍，作为战斗的最小组织。又把伍编成能互相配合应援的军阵：作战之时，前面布二伍，后面布五伍，右面一伍，左面三伍，形成后强前弱中间空的方阵。他还挑选出十伍机警的士兵组成突击队，互相支援。

魏舒带着这支新编组的队伍向深山密林中进发。躲在林中的戎狄人见晋兵一反常态，无车无马，部队零星分散，不由得哈哈大笑。他们也没布阵就冲过来，两军相接，晋兵假装败退，戎狄兵满不在乎地追过来。一声鼓响，晋军从三面掩杀过来，把他们分割包围，戎狄顿时乱作一团，慌忙转身逃命。不料，归路早被布置在阵前的士兵切断，待往左右溃逃时，又被晋军的左右诸伍截住厮杀。死者无数，所剩的戎狄部族只好投降。

PDG

第七篇：军争篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受[1]命于君，合[2]军聚众，交和而舍[3]，莫难于军争[4]。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为[5]利，军争为危。举军而争利[6]则不及[7]，委军[8]而争利则辎重捐[9]。是故卷甲而趋[10]，日夜不处[11]，倍道兼行[12]，百里而争利，则擒三将军[13]；劲者[14]先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军[15]，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积[16]则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫[17]交；不知山林、险阻、沼泽之形者，不能行军；不用乡导[18]者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合[19]为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴[20]，动如雷震。掠乡分众[21]，廓地[22]分利，悬权而动[23]。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰："言不相闻，故为金鼓[24]；视不相见，故为旌旗[25]。"夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目[26]也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法[27]也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变[28]人之耳目也。

故三军可夺气[29]，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归[30]。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治[31]气者也；以治待乱，以静待哗，此治心者也；以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也；

无邀[32]正正[33]之旗，勿击堂堂[34]之阵，此治变者也。

故用兵之法：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从[35]，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师遗阙[36]，穷寇勿追。此用兵之法也。

【注解】

①受：通“授”。

②合：聚集、集结。

③交和而舍：两军军营对峙而处。交，接触。和，和门，即军门。两军军门相交，即两军对峙。舍，驻扎。

④军争：两军争夺战争的主动权、战略要害等军事优势。

⑤为：作“是”、“有”解。

⑥举军而争利：率领全部辎重的军队前去争夺先机之利。举，全、皆。

⑦不及：不能按时到达。

⑧委军：丢弃军队物资装备。

⑨捐：损失。

⑩卷甲而趋：卷，收、藏的意思。甲，铠甲。趋，快速前进。

⑪处：停歇。

⑫倍道兼行：倍道，行程加倍之意。兼行，日夜不停。

⑬擒三将军：三将军，泛指上、中、下三军的将领。三将军都被敌军所擒，即全军覆没的意思。

⑭劲者：强壮的士卒。

⑮蹶上将军：蹶，失败、损折。上将军，指前军、先头部队的将帅。

⑯委积：物质储备。

⑰豫：同“与”，参与。

⑱乡导：向导。

⑲分合：分，分散兵力。合，集中兵力。

⑳难知如阴：军队隐蔽时就像阴云蔽日一样难以被窥探到实情。

PDG

㉑掠乡分众：分兵掠夺城邑。

㉒廓地：开拓疆土。廓，开拓。

㉓悬权而动：悬，权衡。权，秤锤。此句指权衡利害得失再决定行动。

㉔金鼓：古代用来指挥军队进退的号令器具，擂鼓进军，鸣金收兵。

㉕旌旗：泛指旗帜。

㉖一人之耳目：统一军队的行动。一，统一。人，将士、军队。耳目，耳朵和眼睛，这里用来指代行动。

㉗用众之法：指挥千军万马作战的方法。

㉘变：适应、适合。

㉙夺气：挫败锐气。

㉚归：终止、止息。

㉛治：掌握。

㉜邀：阻截、截击、遮留。

㉝正正：严格的样子。

㉞堂堂：壮大的样子。

㉟佯北勿从：敌人假装败退，我方千万不要追击。佯，假装。北，败逃、败北。从，追击。

㊱遗阙：留下缺口。遗，留。阙，同“缺”。

【译文】

孙武说：通常作战的规律是，将帅接受国君的授命，然后从各地征集士兵来组编军队，两军奔赴战场打战，没有比率先争取到有利的先机更困难的了。争取先机之所以困难，就在于以迂回进军的方式实现更快到达预定战场的目的，把不利的因素变为有利的因素。所以，设法使敌军的进兵道路变得迂回弯曲，用小利引诱敌人上当而改变它的行军路线，就能做到我军虽后于敌军出发，却能先于敌军到达战场，从而可以占领有利的阵地。这才是真正懂得以迂为直的将帅。

争夺有利条件，既有获得先机之利的可能，也有走向危险局面的可能。如果全军出动，带着全部装备辎重去争夺先机之利，往往无法按时到达预定地域；如果丢下装备辎重去争夺，就会损失装备辎重。让将士卷起盔甲轻装前进，昼夜不停，一天走两天的路程，急行百里去争先机之利，则全军上下都有可能被敌军所俘。健壮的士卒能够先到战场，疲弱的士卒必然落后，结果就只有十分之一的兵力到达预定目的地。急行五十里去争利，前军的将领就会遭受挫败，兵力也只有一半可以如期到达；即使急行三十里去争利，也只能有三分之二的兵力能如期到达。要知道，军队没有辎重就会被歼灭，没有粮草供应就不能生存，没有战备物资储备就难以为继。

所以，不了解诸侯各国的战略意图，就不要和他们结成联盟；不知道山林、险阻和沼泽等地形分布的，就不能行军；不使用当地人做向导，就不能掌握和利用有利的地形。所以说，用兵打仗得依靠诡诈多变来取胜，根据是否有利来决定自己的行动，按照分散或集中的方式来变换战术。所以，军队的行动迅速时应如疾风一样急骤；缓慢行进时应严整有序得如森林般徐徐展开；进攻时要像烈火一样猛烈；防御时应如山岳一样沉稳；军队隐蔽时，如乌云蔽日；大军出动时，如雷霆万钧般势不可挡。夺取敌国的乡邑时，应分兵行动。开拓我方的疆土时，应该分兵扼守要害之地。这些都应该权衡利弊，根据实际情况，相机行事。只有懂得“以迂为直”的战术才会获胜，这就是争夺战争主动权的基本原则。

《军政》里说：“在战场上用语言来指挥，士卒听不清，所以就设置了金鼓；用动作来指挥，士卒看不见，所以就用旌旗。”金鼓、旌旗是用来统一指挥军队行动的，既然官兵行动统一了，勇敢的将士也就不会单独前进，胆怯的也不敢独自退却。这就是指挥大军作战的方法。所以，夜间作战，要多用火光锣鼓；白天打仗要多用旌旗指挥。这些都是用来适应并统一众将士的视听为目的的。

所以，对于敌军，可以挫伤其锐气，使其丧失士气；对于敌方的将帅，可以动摇他的决心，使他丧失斗志。一般情况下，刚刚投入战斗时军队的士气饱满旺盛，经过一段时间士气就会逐渐懈怠减弱，

最后士气便完全衰竭了。所以，善于用兵的人，总是避开敌人士气旺盛、斗志高昂的时候，等到敌人士气低落、衰竭的时候再发起攻击，这是掌握士气而用兵的方法。用治理严整的我军来对付混乱不整的敌军，用我军心的镇定、平稳来对付敌军的轻浮、躁动，这是掌握敌军心理而用兵的方法。以我就近占领的阵地迎战长途奔袭之敌；以我军安逸稳定对仓促疲劳之敌；以我饱食之师对饥饿之敌。这是掌握军队战斗力而用兵的办法。不要去迎击旗帜整齐、部伍统一的敌人，不要去攻击阵容整肃、士气饱满的敌人，这是掌握灵活机变的用兵原则。

所以用兵的原则是：对占据有利高地的敌军，不要作仰攻；对背靠丘陵高地的敌军不要做正面的攻击。对于假装败逃之敌，不要跟踪追击；敌人的精锐部队不要强攻；敌人的诱饵之兵，不要贪食；对正在向本土撤退的部队不要去阻截；对被包围的敌军，要预留缺口；对于陷入绝境、走投无路的敌人，不要过分逼迫，这些都是用兵作战的基本原则。

【浅析】

《军争篇》是《孙子兵法》的第七篇，前六篇基本属于军事理论的论述，从本篇开始，则由理论转入实战，重点讲述战略、战术在战争中的具体应用。

“军争”乃“两军相对而争利”，即两军在作战时争夺战争的主动权。孙武指出，争是必须的，但是不可乱争：“军争为利，军争为危”。一味的争夺不但争不到战争的胜利，还会全军大败。

本篇中孙武指出了“军争”的几个重要原则：“以迂为直，以患为利”、“以诈立，以利动，以分合为变”、“避其锐气，击其惰归”。但是仅有原则是不够的，还要看将帅会不会正确使用。

紧接着，孙武又提出了军队的作战行动模式，“疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震”，这段是《孙子兵法》中较为著名的一段比喻，它要求作战时应以变幻莫测的机动来

战胜敌人。

最后，孙武又提出了作战的“八戒”：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿追。这段辩证的作战原则，对行军打仗极有指导意义。

在本篇，孙武指出了用兵打仗要预先制定先胜的有利条件再求战。指挥作战时要“悬权而动”。用兵打仗有许多不确定因素，这就要求指挥者必须懂得各种治兵御变的法则能“因敌变化而取胜”，还要懂得各种取胜的方法，争取到战争的主动权。这些都遵循了《孙子兵法·军形篇》中的这条指导方针：“胜兵先胜而后求战。”

孙武并非完美无缺。在本篇中，他所指出的“八戒”中的后三法，后人认为过于机械呆板，不符合战争的实际。也许是出于孙武所处的时代和战争特点所限，得出如此的结论自有孙武的道理，这丝毫不影响到孙武的伟大，更无损《孙子兵法》的崇高地位。事实上，古今大量的案例都充分证明了孙武所提出的“迂直之计”是一条克敌制胜的永恒原则。

【案例】

绳索大王岛村的商道

《孙子兵法》云：“以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”迂，就意味着花费的时间多；直，就意味着花费的时间少。但是，在战争中敌我双方都绞尽脑汁地破坏对方的计划实现。如果一味地追求以“直”图“快”，反而会适得其反。所以表面是迂回曲折的道路，实际上却更为有效、更迅速，反而创造了我方的有利条件。应用于商战中就是以一时的退让或者收取少量的利润来获得客户的信任，从而维护企业的信誉。

“以迂为直”的谋略运用到经营管理中，就是以一时的退让或利益受损获得客户的信任，维护企业的信誉。其实，此时的损失，是为

了更好地获得。

日本的“绳索大王”岛村在经商之初，使用了一种独特的低价法。首先，他在麻的产地将5角钱一条的麻绳大量买进来后，又按原价一条5角钱卖给东京一带的纸袋工厂。完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声传向四方，订货单从各地像雪片般地源源飞来。

于是岛村又按部就班地采取了第二步行动，他拿着购物收据前去与订货客户说：“到现在为止，我是1分钱也没赚你们的，但如若长此下去，我只有破产的一条路了。”他的诚实感动了客户，客户心甘情愿地把买价提高到5角5分钱。

与此同时，他又与供货客商说：“您卖给我5角钱一条的麻绳，我是照原价出卖的，因此才有了这么多的订货。这种无利而赔本的生意，我是不能再做下去了。”厂商看到他给客户开的发票，大吃一惊，因为头一次遇到这种不赚钱的生意人。厂商研究之后，决定以后每条绳以4角5分供应。

这样两头一交涉，一条绳索就赚了一角钱。几年后，岛村从一个穷光蛋摇身一变成为日本的绳索大王。

赵奢智救阏与

《孙子兵法》云：“兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”“兵不厌诈”是古今中外战争史上经常出现的谋略，即使在职场、商场、情场等场合，这个谋略也常常被无数人所演绎着。所谓“诈”，即欺骗，只是一种谋取胜利的手段。通过欺骗敌人，给敌人制造一种假象，从而掩盖自己的真实意图，以求达到“攻其不备”、“出奇制胜”的目的。

赵惠文王时，赵国有个与上卿廉颇、蔺相如同等地位的人，他就是赵奢。

赵奢本是一个收税小吏，执法很严，曾杀了平原君赵胜手下九名

抗税家臣。后来，赵惠文王让他管理全国税收，又管得有条有理，赵王很信任他。

赵惠文王二十九年，秦国将领胡阳率兵包围了赵国的阏与城。赵惠文王召集大臣研究。廉颇、乐乘等人都说道路险远，难以救援，赵奢却说："在远征途中的险狭之地打仗，如两鼠争斗于洞中，勇者胜。"赵惠文王遂命赵奢领兵去救阏与。

谁知赵奢离开邯郸后，只向西行军30里就停了下来，还下了一道命令："有来谈军事、劝我急速进兵者，斩！"眼见秦军在武安西侧昼夜操练人马，磨刀霍霍，将士们都很着急。有个军吏实在忍耐不住，来见赵奢，请求速救武安，被赵奢砍了头。

将近一个月，赵奢仍旧按兵不动，还不停地加固工事，构筑营垒。秦国派人到赵奢营中，赵奢用好酒好肉款待他，客客气气地送他走了。明知是来刺探军情，赵奢只是不动声色。

送走秦国间谍，赵奢立即下令拔营，急行军一昼夜，来到阏与前线。赵奢还让善于射箭的军士迅速到距阏与50里一带构筑营垒。

秦将胡阳没想到赵奢会有此一举，他听了秦国间谍的报告，还以为赵军驻足不前，自己指日便可夺取阏与。此时方知上当，气急败坏地率领全部人马也赶到那里。

这时，又有一个叫许历的军士冒死来见赵奢，他说宁可受腰斩之刑，也要和赵奢谈谈作战问题。这次赵奢却说："前令是在离开邯郸之时为迷惑秦军下的，现在已经过时了，你讲吧！"

许历说道："要马上占领阏与北山，先上山者胜，后上山者败。"赵奢认为有理，立即派一万精兵火速抢占北山。

赵军刚刚登上山顶，秦军也已来到山下，他们蜂拥而上，山上赵军箭如雨下，秦军几次冲锋，都没有冲上去。

赵奢见时机已到，下令总攻。赵军从四面八方掩杀过来，秦军弃甲抛戈，狼狈而逃，阏与之围解除了。赵奢巧妙运筹，最终实现了救阏与的目标。

《孙子兵法·军争篇》说："兵以诈立。"这一观点是关于战争指导的科学结论。诈，就是诡诈，欺骗。孙子"兵以诈立"思想的提

出，是对前人重信轻诈的战争指导思想的辩证否定。春秋时期，人们的观念从重信轻诈向以诈取利方面转化。这种变化在军事斗争中表现得尤为明显。晋灭虢、虞之战，晋楚城濮之战等，都向人们证明，战争必须靠智谋取胜。春秋时期，这样的例子数不胜数，赵奢救阏与也属于此类。

瑞士钟表公司的败北之战

《孙子兵法》云："三军可夺气，将军可夺心。……避其锐气，击其惰归。"只要避开敌人的锐气，等待敌人怠倦、疲惫、士气低落的时候，猛力出击，必定胜利。"避其锐气，击其惰归"的关键就是掌握好"避"与"击"的时机。用有效的手段来避开敌人的注意，在这段时间里养精蓄锐、以逸待劳，等待自己的势力壮大，把握好时机一鼓作气，吞并对方。

瑞士表驰名世界。到了1967年，一位叫服部一郎的日本人突然站了出来，向世界钟表业的霸主——瑞士表提出了挑战。

服部一郎当时是日本第二精工舍的社长，他知道，瑞士钟表业的优势是机械表，要战而胜之，就必须开拓不同于机械表的"新表"。服部一郎把希望寄托在"石英表"上。

"石英表"源自"石英钟"。1927年，美国人W·A·马里逊试制成了真空电子管式石英钟，但体积却大如衣柜。服部一郎率领精工舍的技术人员用了整整10年时间，终于把衣柜般大的"石英钟"，变成了石英水晶振荡子来"走动"和显时的"石英表"。

精工牌石英表领先瑞士问世后，服部一郎客观地分析了自己的技术、人才、资金状况，觉得自己还不能与瑞士表抗争，于是有意地避开了瑞士这个手表市场，而是先在本国和瑞士以外的国家推销，以免"打草惊蛇"。瑞士对于领先自己一步的日本精工牌石英表果然没有在意。

服部一郎和精工集团一面以迂回战术"包围"瑞士表，一面集

中大量的人才、财力从事石英表的新技术、新产品研究与开发。到了1990年，“精工”的产量已跃居世界第一位，精工集团觉得向瑞士表发起总攻的时候到了，于是以重金买下日内瓦的“珍妮·拉萨尔”手表销售公司，以实用的中、高档手表、以钻石、宝石装饰型超高档手表和以黄金装饰的“珍妮·拉萨尔”、“精工·拉萨尔”等新型超级手表同瑞士表竞争。

瑞士人大为震惊。他们以牙还牙，在全世界范围内展开轰轰烈烈的宣传攻势，极力开拓销售领域，以期重振瑞士的声威。但是，他们还是失败了——老谋深算的“精工”以其得力的措施，终于赢得了世界钟表行业的第一把“交椅”。

第八篇：九变篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍[1]，衢地合交[2]，绝地无留[3]，围地[4]则谋，死地[5]则战。涂[6]有所不由[7]，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

故将通于九变[8]之利者，知用兵矣。将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利[9]，不能得人之用矣。

是故，智者之虑，必杂于利害。杂[10]于利而务[11]可信[12]也，杂于害而患可解也。是故，屈[13]诸侯者以害，役[14]诸侯者以业，趋[15]诸侯者以利。

故用兵之法，无恃[16]其不来，恃吾有以待[17]也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死[18]，可[19]杀也；必生，可虏也；忿速[20]，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦[21]也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将[22]，必以五危[23]，不可不察也。

【注解】

①圮（pǐ）地无舍：在水泛滥之地不可驻扎。圮地，山岭、森林、险要、水滩、湖沼等难行的地方。

②衢（qú）地合交：四通八达之地要与四邻结交。衢地，四通八达之地，指几国交界处。

③绝地无留：在没有泉井、牲畜、采樵之地不要停留。

④围地：道路狭窄，容易前进不易后退的地方。在此地，敌人只要少数的兵力就可以打败我方大军。

⑤死地：指迅速奋勇作战就能生存，延误战机不敢果敢前进就只有死亡的地区。

⑥涂：通“途”，道路。

⑦由：经过、行走。

⑧九变：指各种机变。九，虚数，泛指多。变，根据实际情况而采取相应的处理措施，随机应变，不拘常法，灵活行动。

⑨五利：指“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”五条好处。

⑩杂：混合、掺杂，这里有兼顾的意思。

⑪务：任务、事务。

⑫信：伸张、发展，这里有完成的意思。

⑬屈：屈服、屈从。

⑭役：驱使。

⑮趋：奔走，这里是使动词。

⑯无恃：不要依仗。无，不要。恃，依赖、依仗。

⑰待：等待，引申为有所准备。

⑱必死：坚持死斗。必，坚持、固执的意思。

⑲可：可以、应当。

⑳忿速：将帅急躁，容易生气。忿，愤怒、生气。

㉑烦：烦劳、相烦。

㉒覆军杀将：军队覆灭，将帅被杀。

㉓必以五危：上述五种危险。必，一定、肯定。以，由、因。

【译文】

孙武说：大凡用兵的法则，将帅接受了国君的命令，征集人马组建军队。军队出征时，在难于通行之地不要驻扎，在四通八达的交

通要道应广泛地与四邻结交，在难以生存的地区不要停留，要赶快通过，在四周有险阻容易被包围的地区要精于谋划、提高警惕，误入死地则须奋勇决战。有的道路不要走，有些敌军不要攻，有些城池不要去攻占，有些地域不要争夺，君主的某些不适合当时情况的命令也可以不接受。

所以，将帅能够精通以上各种机变的运用，就是真懂得用兵了。将帅不能通晓以上各种机变的运用，虽然了解地形，也不能凭借地势战胜敌人。倘若指挥军队不知道各种机变的方法，虽然知道“五利”，也不能充分发挥军队的战斗力。

所以聪明的将帅考虑问题时，必定兼顾到利、害两个方面。在不利的情况下充分考虑有利的因素，战事就可以顺利进行；在有利的情况下充分考虑不利的因素，各种可能发生的祸患便可以预先排除。所以，要使各国诸侯屈服，就用诸侯最害怕的事情去威胁他；要使各国诸侯忙于应付，就用他不得不做的事去驱使他；要使各国诸侯归附，就用小利去引诱他。

所以，用兵的原则是：不抱敌人不会来的侥幸心理，而要依靠我方已做好的充分准备，严阵以待；不抱敌人不会攻击的侥幸心理，而要依靠我方坚不可摧的防御，不会被战胜。

所以说，将帅有五种致命的弱点：死拼蛮干，可能招致杀身之祸；临阵畏缩、贪生怕死，可能被敌军俘获；性情暴躁易怒，可能受敌轻侮而失去理智；过分洁身自好、珍惜声名，可能会被羞辱引发冲动；爱护民众，可能受不了敌方的扰民行动而不能审度利害，顾此失彼而忙于应付、陷入烦扰。所有以上五种情况，都是将帅最容易犯的过失，是用兵的灾难。全军覆没、将帅牺牲，必定是因为这五种危害所引起的。对此，不能不予以充分的重视。

【浅析】

一个“变”字概括了《孙子兵法》的精髓。显而易见，变则通，不变则亡。一个真正的成功者往往是：变死路为活路，变绝境为希

望。古今中外许多案例无不证明了这个道理。

战场上的态势是千变万化的，战争也没有固定的模式，胜败除了要看双方军事力量的强弱，还要看指挥官的应变能力。因此，孙武专门在此篇讲述了“变”的奥义。所谓，一变则通，三变而活，九变则大成。孙武用“九变”来形容这种变化。他强调，毫无变化的一味墨守成规，只会被灵活多变的敌手打败。

《九变篇》中，孙武提出了“智者之虑，必杂于利害”的用兵之法。他指出，有智慧的人一定会把利和害同时考虑到，如此，祸害才不会发生，事情才能得以顺利的开展。

继而，孙武又提出了“胜兵先胜而后求战”的观点，即“有备无患”的战略思想。因为在战争中，失去主动权而被迫仓促应战是最为忌讳的。因而，在战争没有开始前，将帅们不能疏忽大意，不能抱有侥幸的心理，而要把胜利建立在充分准备的基础上，时刻做好迎战的准备。

最后，孙武提出了“将有五危”的著名言论。他指出将帅性格上的缺陷将会给战争带来严重的恶果，真正的将帅应该具有良好的性格修养：从容不迫，保持沉着、冷静。

本篇是《孙子兵法》的第八篇，文字篇幅虽然不大，但是思想却十分深邃，文辞隽永，富有深刻的哲理性，对于人们从事任何活动都具有十分重要的启示价值。本篇的中心命题阐述了在具体作战中如何根据特殊情况用灵活多变的战术来赢得战争的，集中体现了孙武灵活变通、积极机动的作战指挥思想。

【案例】

韩国“出口大王”金宇中

《孙子兵法》云：“智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。”聪明的将帅，总是能够兼顾到利和害这两个方面。在有利的情况下能够考虑到不利的方面，事情就因此可以

顺利进行；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患也可以避免。利与害是相互依存，又相互转化的，在商业活动中也是如此。只有明白机遇和挑战同时存在、风险和利润并存，且懂得分析利害得失的人，才能抓住机遇，取得非凡的成绩。

韩国著名的企业家金宇中被公认为韩国企业界的“出口大王”。他所领导的大宇集团是享誉世界的知名企业，大宇生产的各种产品也随着大宇集团的声名远播而遍布世界各地。

20世纪70年代以来，美国与亚洲新兴的工业化国家之间的贸易摩擦越来越剧烈，美国从维护本国的利益出发，逐渐倾向于采取贸易保护主义政策。

当时金宇中开拓美国纺织品市场的努力刚刚有了起色。他先与生产缫丝的日本三菱会社签订了独家销售合约，把三菱会社生产的丝料运回韩国加工成布料，并委托釜山制衣厂把布料做成衬衣，然后全部运往美国销售，由于这种极细的缫丝制成的衬衣质地柔和，触感很好，因此这种衬衣在美国一上市便大受欢迎，很快风行全美。3年之内，大宇集团仅此一项业务就获利润1800万美元。

1974年，韩国企业界盛传美国即将对纺织品的进口实行配额限制。在此种形势下，绝大多数纺织品出口商都开始压缩纺织品输美规模，转而将焦点放在开拓新的国际市场上。然而，金宇中并没有像其他纺织品出口商那样亦步亦趋地压缩输美规模，相反，他采取了一个果敢的行动，实行公司总动员，充分利用年底余下不多的时间，全力扩大公司纺织品的输出数量。

此举获得成功。1974年大宇集团纺织品输美的规模一跃而居于韩国、日本、台湾、香港等东亚地区的企业榜首。金宇中也因此被誉为美国配额制度造就的惟一胜利者。

金宇中的超人胆识，来自于他敏锐的目光，他很清楚地知道，美国对外国公司进出口配额制度的制定，必须参考前一年的输美业绩，如果前一年的进口数量大，那么后一年给的配额数量就多，所以在其他出口商纷纷压缩出口规模的情况下，大宇集团生产的纺织品仍能在

美国市场上独领风骚。

“好风凭借力”，金宇中趁着大宇集团生产的衬衣风行美国的有利时机，说服了在美国拥有900家连锁店的施伯公司接受大宇集团的试销计划，把公司生产的全部产品纳入了施伯公司的销售网，从而成功开创了韩国出口公司直接与美国大公司开展业务的先例，打破了长期以来韩国出口商必须通过日本大商社的中介并由美国B级以下进口商销售的惯例。

从此以后，大宇集团的事业蓬勃发展，到1981年为止，大宇集团的外汇贸易额超过15亿美元。这在韩国企业界中是独一无二的。

在商业活动中，利害并存与转化也是如此。利与害同存于一事物中，而且有时利与害的关系非常难以分辨。只有明白机遇与挑战同在、风险与利润并存且善于分析利害得失的人，才能把握机遇，不让机遇与自己擦肩而过。

目光长远的本田公司

《孙子兵法》云：“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”在瞬息万变的商业竞争中，任何一个小小的疏忽都可能导致兵败身亡，甚至永难翻身。商家想要在某一行业中取得绝对的优势，就要掌握行业的发展态势，占得先机，唯有做到未雨绸缪、有备无患才能立于不败之地。

在世界汽车行业中，每80辆轿车中就有一辆是“本田”牌。然而使本田公司首先取得引人瞩目的成功从而扬名天下的，还是本田摩托车。在汽车工业界，本田技术研究工业公司在日本国内排名老三，但在摩托车工业界，本田技术研究工业公司不仅在国内是龙头老大，在世界上也是首屈一指。1991年，本田技术研究工业公司的摩托车产量为130多万辆，印有“HONDA”标志的摩托车飞驰在世界各地。

70年代初，正当本田牌摩托车在美国市场上畅销走红时，总

经理本田宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发东南亚市场。

此时摩托车激烈角逐的战场是欧美市场，东南亚则因经济刚刚起步，摩托车还是人们敬而远之的高档消费品。公司总部的大部分人对本田宗一郎的倡议迷惑不解。

本田是经过了深思熟虑的。他拿出一份详尽的调查报告向人们解释：“美国经济即将进入新一轮衰退，只盯住美国市场，一有风吹草动我们便会损失惨重。而东南亚经济已经开始起飞，按一般计划，人均年产值2000美元，摩托车市场就能形成。只有未雨绸缪，才能处乱不惊。”

一年半以后，美国经济果然急转直下，许多企业的大量产品滞销，几十万辆本田摩托车也压在库里。然而天赐良机，与此同时，东南亚市场上摩托车却开始走俏。本田立即根据当地的条件对库存产品进行改装后销往东南亚。

由于已提前一年实行旨在创品牌、提高知名度的经营战略，所以产品投入市场后如鱼得水，这一年，和许多亏损企业相比，本田公司非但未损失分毫，而且创出了销售量的最高纪录。总结这一经验，本田公司从此形成了居安思危、有备无患的经营策略。每当一种产品或一个市场达到高潮，他们就开始着手研究开发新一代产品和开拓新市场，从而使本田公司在危机来临时总有新的出路。

石苞坦然面对他人的诬蔑

《孙子兵法》云：“故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。”在战场上将帅有五个致命的弱点：死拼硬打、贪生怕死、暴躁易怒、廉洁好名、一味爱民。这些都会成为阻碍他们取得最终胜利的绊脚石，真正的将才应该具备大将之风，沉着冷静、善于应变。因为将领的安危、命令关系到全军上下的命运，因此将领应该具备良好的素质。做到临变有制、通达权变才是智者要为之的事情。

石苞是西晋初期一位著名的将领，晋武帝司马炎曾派他带兵镇守淮南，在他的管区内，兵强马壮。他平时勤奋工作，各种事务处理得井井有条，在群众中享有很高的威望。



当时，占据长江以南的吴国还依然存在，吴国的君主孙皓也还有一定的力量，他们常常伺机进攻晋朝。对石苞来说，他实际上担负着守卫边疆的重任。

在淮河以北担任监军的名叫王琛。他平时看不起贫寒出身的石苞，又听到一首童谣说："皇宫的大马将变成驴，被大石头压得不能出。"石苞姓石，所以，王琛就怀疑这"石头"就是指石苞。毫无理由地怀疑他人，陷入于不平之中，实在是不义之举。然而，王琛还是这样做了。

他秘密地向晋武帝报告说："石苞与吴国暗中勾结，想危害朝廷。"在此之前，风水先生也曾对武帝说："东南方将有大兵造反。"等到王琛的秘密报告上去以后，武帝便真的怀疑起石苞来了。

正在这时，荆州刺史胡烈送来关于吴国军队将大举进犯的报告。石苞也听到了吴国军队将要进犯的消息，便指挥士兵修筑工事，封锁水路，以防御敌人的进攻。武帝听说石苞巩固自卫的消息后更加怀疑，就对中军羊祜说："吴国的军队每次来进攻，都是东西呼应，两面夹攻，几乎没有例外的，难道石苞真的要背叛我？"羊祜自然不会相信，但武帝的怀疑并没有因此而解除。凑巧的是，石苞的儿子石乔担任尚书郎，晋武帝要召见他，可他经过一天时间也没有去报到，这就更加引起了武帝的怀疑，于是，武帝想秘密地派兵去讨伐石苞。

武帝发布文告说："石苞不能正确估计敌人的势力，修筑工事，

封锁水路，劳累和干扰了百姓，应该罢免他的职务。”接着就派遣太尉司马望带领大军前去征讨，又调来一支人马从下邳赶到寿春，形成对石苞的讨伐之势。讨伐他时，他还莫明其妙。但他想：“自己对朝廷和国家一向忠心耿耿，坦荡无私，怎么会出现这种事情呢？这里面一定有严重的误会。一个正直无私的人，做事情应该光明磊落，无所畏惧。”于是，他采纳了孙铄的意见，放下身上的武器，步行出城，来到都亭住下来，等候处理。

武帝知道石苞的行动以后，顿时惊醒过来，他想：讨伐石苞到底有什么真凭实据呢？如果石苞真要反叛朝廷，他修筑好了守城工事，怎么不作任何反抗就亲自出城接受处罚呢？再说，如果他真的勾结了敌人，怎么没有敌人前来帮助他呢？想到这些，晋武帝的怀疑一下子消除了。后来，石苞回到朝廷，还受到了晋武帝的优待。

俗话说：“脚正不怕鞋歪，身正不怕影斜。”石苞的故事告诉我们：在大是大非面前和紧急关头，应该冷静地对待和妥善地处理对于自己所遇到的不平遭遇，不要因此而惊恐不安或是气愤不已，从而轻举妄动，那样只能是把事情搞得更糟。

孙子在《九变》中提出将有五危：只知道死拼蛮干，就可能被敌人诱杀；贪生怕死，临阵畏怯，就可能被敌人俘虏；急躁易怒，轻举妄动，就可能中敌人故意侮慢他的奸计；廉洁好名，就可能落入敌人故意污辱他的圈套；不审利害地过分强调“爱民”，就可能被敌所乘，烦劳而不得安宁。

其实，不仅将帅要避免受五危所害，任何人都要防止这五种性格弱点对自己的影响。人都可能遇到或进或退、或上或下、或生或死等难以决断的事情。此时，最忌的就是陷入“五危”之中而不能自拔。所以，锻炼自己放眼大局，以战略的眼光来看待事物，冷静周到地判断问题，不在局部问题上钻牛角尖，就会有良好的结局。

第九篇：行军篇

【原文】

孙子曰：凡处军[1]相敌[2]，绝山依谷[3]，视生处高[4]，战隆无登[5]，此处山之军也。绝水必远水，客绝水而来，勿迎之于水内，令半济[6]而击之，利。欲战者，无附[7]于水而迎客[8]，视生处高，无迎水流[9]，此处水上之军也；绝斥泽[10]，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也；平陆处易，而右[11]背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳[12]而贱阴，养生而处实[13]，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。

上雨，水沫至[14]，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙[15]，必亟[16]去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。

军旁[17]有险阻、潢井[18]、葭苇[19]、山林、翳荟[20]者，必谨覆索[21]之，此伏奸之所处也。

敌近[22]而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也；尘高而锐[23]者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采[24]也；少而往来者，营军也。

辞卑而益备者，进也[25]；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈[26]也；无约[27]而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也。

杖[28]而立者，饥也；汲役先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。鸟集者，虚[29]也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食[30]，军无悬甀[31]，不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕[32]，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢[33]者，欲休息[34]也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非益多也，惟无武进[35]，足以并力、料敌，取人而已。夫惟无虑而易[36]敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武[37]，是谓必取。令素行[38]以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

【注解】

①处军：在各种地形条件下，军队行军、战斗、驻扎的处置方法。处，处置、安顿。

②相敌：观察敌情。相，观察。

③绝山依谷：通过山地，需要依傍溪谷行进。绝，经过。依，傍、靠近。

④视生处高：军队驻扎之地要占据向阳的高地。曹操注："生者，阳也。"李筌注："向阳曰生，在山曰高。"

⑤战隆无登：敌在高处不应仰攻。隆，高地。登，攀登。

⑥半济：渡水到一半的位置。

⑦附：靠近。

⑧迎客：与敌人交锋。

⑨无迎水流：不要让敌人居上流而我军居下流，这样是为了预防敌军利用有利的地形用水淹没我军。

⑩斥泽：盐碱之地。

⑪右：古代诸侯国等多认为右比左尊贵，这里指主力或主要

的侧翼。

⑫阳：指安置军队于向阳之地。

⑬养生而处实：养生，指牲畜靠近水草，便于放牧，就地解决战马的饲料问题，同时也便于军需物品的供应。处实，指军队要驻扎在地势的高处和实处。

⑭上雨，水沫至：上游下大雨，草木的碎末顺水漂来。上，上游。

⑮绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙：通指狭隘、险峻、危险难以通行的地形。绝涧，指两岸峭壁，水流其间的地形。天井，四周高峻，中央低洼的地形。天牢，指天险环绕，易入难出的地形。天罗，指草木丛生，难以通行的地形。天陷，指低地低洼，车骑等容易陷入的地形。天隙，指山间峡谷，沟坑深长。

⑯亟（jí）：迅速、急切。

⑰旁（bàng）：通“傍”，附近。

⑱潢井：积水的洼地。

⑲葭苇：芦苇，这里泛指水草丛生之地。

⑳翳荟（yì huì）：草木繁茂的地貌。

㉑覆索：反复的搜索。

㉒近：动词，逼近。

㉓锐：锐直、笔直。

㉔樵采：敌军砍柴伐木。

㉕辞卑而益备者，进也：指敌人派来的使者言辞谦卑，而实际上他们却在加紧备战，准备进攻。辞，言语。卑，谦卑。益，更加。

㉖陈（zhèn）：通“阵”，布列阵势。

㉗约：困屈、受制。

㉘杖：动词，依仗、倚。指倚靠着兵器。

㉙虚：空，指无人。

㉚粟马肉食：用粮谷喂马，杀掉牲畜来食肉。粟，古代粮谷的总称。

㉛甀（zhuì）：古代的一种瓦器。

㉜谆谆翕（xī）翕：士卒聚众窃议。

㉝委谢：指态度委婉地表示感谢。

㉞休息：休养生息。

㉟武进：不客观地分析敌情，只凭主观判断盲目前进、进攻。

㊱无虑而易：毫无深思熟虑又轻视敌人。

㊲令之以文，齐之以武：用军法军纪来管理军队，用强制手段来统一行动。令，号令、管理。文，法律条文、军纪、军法。齐，整齐、统一。武，强制手段、武力。

㊳素行：平时的一举一动。

【译文】

孙武说：军队在行军、扎营、作战和观察、判断敌情时，应该注意以下几个原则：通过山地，必须沿着有水草的山谷行进；驻扎在居高向阳的地方；敌人占领高地，不要仰攻。以上是在山地上对军队的处置原则。横渡江河后，必须在远离水流的地方驻扎，敌人渡水来战，不要在敌人刚入水时迎击，而要等他渡过一半时再攻击，这样对我军有利。如果要同敌人决战，不要紧靠水边步兵列阵；在江河地带扎营也要居高向阳，不要处于敌人下游，这是在江河地带布置军队的原则。通过盐碱沼泽地带，要迅速离开，不要停留；如果同敌军相遇于盐碱沼泽地带，那就必须靠近水草而背靠树林，这是在盐碱沼泽地带布置军队的原则。在平原上应占领开阔地域，而主力军和后方应依托高地，做到面向平易、背靠山险，前低后高。这是在平原地带布置军队的原则。以上四种“部署部队的”原则的成功运用，就是黄帝之所以能战胜四方氏族首领的原因。

一般情况下，驻军总是喜欢干燥的高地，避开潮湿的洼地；重视向阳之处，避开阴暗之地；靠近水草地区，军需供应充足，将士百病不生，这样就有了胜利的保证。在丘陵堤防地带，必须占领它向阳的一面，并把主要兵力和侧翼背靠着它。这些对用兵有利的措施，是利用地形作为辅助条件的。上游降雨，洪水突至，若要涉水过河，应等水流平缓之后再过。

凡遇到或通过绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙这几种地形，必须迅速离开，切勿靠近；在我军远离这些地方时，而设法让敌人靠近它；使自己面向这些地形，而让敌人背靠着它。军队旁边如果有湖泊沼泽、芦苇、山林和草木茂盛的地形，必须谨慎地反复搜索，这些都是敌人可能设下埋伏和隐蔽奸细的地方。

敌人离我很近而保持安静的，是依仗他占领着险要地形；敌人离我很远但挑战不休，是想诱我前进，入其圈套；敌人之所以驻扎在平坦地方，是因为有利于他进退自如。许多树木摇曳摆动，是敌人隐蔽前来偷袭；草丛中有许多遮障物，是敌人布下的疑阵；群鸟惊飞，是下面有伏兵；野兽骇奔，是敌人大举突袭；尘土高扬笔直向上，是敌人战车驶来；尘土低而四下散漫，是敌人的步兵开来；尘土散乱而细长，是敌人正在拽柴而走；尘土稀疏而时起时落，是敌人正在结寨扎营。

敌人使者措辞谦卑却在暗地里加紧战备的，是准备进攻我军；措辞强硬而军队又做出向前逼近姿态的，是准备撤退；敌军轻车先出动，部署在两翼的，是在布列阵势；敌人尚未经过和约而来求和的，是另有阴谋；敌人急速奔跑并排兵列阵的，是企图与我决战；敌人半进半退的，是企图引诱我军。

敌兵倚着兵器而站立的，是饥饿的表现；供水兵打水自己先饮的，是干渴的表现；敌人发现有利战机而不进兵争夺的，是疲劳的表现；敌人营寨上聚集鸟雀的，下面是空营；敌人夜间惊叫的，是恐慌的表现；敌营惊乱纷扰的，是敌将没有威严的表现；敌军的旌旗摇动不整齐的，是敌人队伍已经出现混乱。敌人军官易怒的，是全军疲倦不听指挥的表现；用粮谷喂马，杀牲畜吃肉，部队收拾起汲水器具，不返营房的，是要拼死的穷寇；低声下气、非常和顺地同部下讲话的，说明敌将已经失去人心；不断犒赏士卒的，是敌军已无计可施的表现；不断惩罚部属的，是敌人处境困难；先粗暴然后又害怕部下的，是最不精明的将领；派来使者送礼言好的，是敌人想休兵息战；敌人逞怒同我对阵，但久不交锋又不撤退的，必须谨慎地观察他的真实企图。

打仗不在于兵力越多越好，只要不轻敌冒进，并集中兵力、判明敌情，取得部下的信任和支持，也就足够了。那种既无深谋远虑而又轻敌的人，必定会被敌人俘虏。士卒还没有亲近依附就执行惩罚，那么他们会不服，不服就很难使用。士卒已经亲近依附，如果不执行军纪军法，也不能用来作战。所以，要用怀柔宽仁使他们思想统一，用军纪军法使他们行动一致，这样就必能取得部下的敬畏和拥戴。平素严格贯彻命令，管教士卒，士卒就能养成服从的习惯；平素不能严格贯彻命令，不管教士卒，士卒就会养成不服从的习惯。平时命令能贯彻执行的，表明将帅同士卒之间相处融洽。

【浅析】

本篇以“行军”为名，但是其含义已不同于现代军事术语，它表示行军作战的意思。本篇前面大部分的篇幅详细地解释了行军途中遇到的各种问题和应采取的措施，以及如何判断敌情等问题。这些观点对于如今我们不必在野外行军的人看来，此篇纯属多余，没有多少指导意义，其实不然。部队懂得行军是训练有素、技术娴熟的一个重要方面。以此推之，我们可以想到，我们必须业务熟练、提升专业水平。因此，提高员工的专业素质，是企业竞争力的根本源泉。《孙子兵法·行军篇》对于我们仍具有实际的指导意义。

孙武开篇便提出了山地、江河、沼泽、平原这四种地形的处军方法，又指出了各种地形在军事上如何为己所用，又如何防止对方利用。地形对战事有着举足轻重的影响，不可不深究。

此外，孙武在本篇中总结了历史上诸多战争的经验，提出了三十二种现象及其所显示的敌军情况，统称“相敌三十二法”。敌人常常会借助各种地形来隐蔽自己，以达到自己的战略目的。因此，这就要求将帅应独具慧眼，见微知著，透过迷乱的表象洞察敌人的真实意图，才能取得我军的胜利。

《行军篇》中，孙武重点强调了两点：一、“兵非益多”，而靠“无武进”、“并力、料敌，取人”就能取胜；二、“令之以文，齐之

以武”。这是一个赏罚并重的治军方法，此治军之原则被后世的军事家、政治家乃至各团体、组织的领导者们广泛使用，已经成为管理者所普遍熟知的常识，至今仍散发着强大的生命力。孙武认为：对于军队的治理应用文武兼治之策。所谓“文”，指政治教育；所谓“武”，即用军法整饬。让士卒心悦诚服地去打仗，是战则必胜的前提条件之一。孙武同时强调指出：治军方法虽然要树立权威、也要把握尺度，且“素行教民”，唯有如此，才能军众一心。

孙武不仅是伟大的战略学家，也是杰出的战术大师。这一特点在本篇中就有显著的表现：他系统地论述了军队在不同地理条件下如何行军布阵、驻扎安营以及怎样根据种种迹象来观察判断敌情等诸多具体的战术问题。《行军篇》内容十分丰富，蕴含了军事哲学思想，是前人作战经验和孙武心血的结晶。

【案例】

IBM相敌而动

《孙子兵法》云：“敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也。”可见，用师之本，在知敌情。

只有透过迷乱的表象看到敌人的真正意图才有可能取得胜利。聪明睿智的人都懂得“明察秋毫，知而胜之”的道理。在商场中，唯有具备敏锐的眼光、深邃的洞察力才能捕捉到瞬息万变的市场信息。

所谓“相敌”，就是指观察、了解各种征候，在此基础上，正确分析、判断敌情。孙子高度重视“相敌”在战场交锋中的作用，主张在“处军”得宜的基本前提下，充分运用“相敌”这一手段，即通过仔细观察敌情，以求对敌情作出缜密的分析，正确的判断，为实施卓有成效的对敌的打击，夺取战役战斗的胜利创造必要的条件。

随着科技的发展，各行业的竞争日益加剧。若是不会“相敌”，

不仅会被挤出市场，甚至难以为济。

2005年5月1日，新联想宣布成立，IBM“彻底放弃”了PC业务。那么，IBM未来将向何处去？是否IBM不做PC，就难以度日呢？其实，这种担心大可不必，因为，IBM的战略是专注技术与服务。

卖掉PC业务，IBM并不担心。因为经过近3年的摸索，IBM已经找到了一个价值5000亿美元的市场，这个市场就是为企业提供IT相关的服务，帮助企业改变商业流程，外包非核心业务甚至核心业务。

IBM目前仍然保持着拥有全世界最多专利的地位。在1993~2002年的10年期间，IBM的科研人员获得了22357项美国专利，比排第二名的日本佳能公司多7000项。IBM的成绩让它在硅谷的竞争对手望尘莫及，其专利拥有数量超过美国其余11家IT大公司在同一时期所获得专利数量的总数，这11家IT强手包括：惠普、英特尔、Sun、微软、戴尔等。换言之，IBM拥有的专利数量为任何一家美国IT公司获得专利数量的三倍以上。

然而，就在10年前，IBM因为忽视对个人计算机领域的专利技术投入，差点招致灭顶之灾。20世纪50~70年代，IBM在计算机行业独领风骚。当时，IBM这个词几乎是“电脑”的代名词。20世纪80年代，IBM仍然取得了辉煌的成就，在该段时间内，IBM中大型系统的产品“软硬件”持续为公司创造惊人的收入来源。以至于《财富》杂志在1982年开始公布世界500强的公司名单时，IBM连续4年排名第一。进入20世纪90年代，在全球经济不景气的向下周期中，IBM陷入了经济困境之中。微软总裁比尔·盖茨甚至断言：“不出几年，IBM必然倒闭。”1993年1月19日，IBM宣布它在1992年遭受了高达49.7亿美元之巨的损失，是美国公司当时历史上最大的亏损，这实际已是连续第二年亏损。

造成IBM衰落的最主要原因是战略决策的失误。过去IBM一直以大型机及其软件为主营业务。大型机及其软件每年大约为其创造40亿美元的利润，产生70%的投资回报率。但IBM没有料到自己投巨资首先开发的个人计算机，会彻底改变计算机行业的格局，特别是没有预料到个人计算机成长将代替大型机、微型机这些IBM传统优势之所

在。当它意识到PC机的发展潜力时，却没能控制住PC最有价值的两个关键部分：微处理器和操作系统。最终操作系统的专利控制权落在比尔·盖茨的手中。微处理器的专利控制权落在英特尔手中。

1992年，虽然IBM大举裁员达数万之多，但公司业绩似乎仍然没有起色，1993年3月26日，素有扭亏增盈好手美誉的郭士纳被重金聘来解救濒危的IBM。在确定了IBM业务价值链的关键环节，即技术创新及服务后，郭士纳为了维持IBM在业界最充足的研发投资，彻底打破终身雇佣制，引入竞争机制，开始塑造真正重视与激励创新的企业文化。比如在1993年IBM内部制定了鼓励发明的制度，规定每项专利可以获得1200美元，外加3分，如果发明达到4项，积分12分时，会再加1200美元的奖励。此外，IBM积极鼓励员工在任何领域进行发明，因为你很难知道未来产品到底需要哪种专利。因此，专利覆盖的范围越广越好。

到2004年为止，IBM公司已经连续12年保持美国专利数量之首。据美国专利商标局2005年1月统计，IBM在2004年获得的专利比其他公司都多，达3428件。而在2001年到2003年，IBM获得的专利数量分别是3145件、3288件和3415件。日本松下和佳能各以1934件和1805件专利而分别位居2004年的第二位和第三位。

IBM公司拥有阵容庞大的研发队伍，公司每年在研发方面投入了大约50亿美元的巨资，在全球拥有的专利数量超过4万件。虽然国内IT企业在高新技术领域申请了很多专利，但很多都属于无关痛痒的技术。比如，计算机外壳设计、键盘样式、鼠标设计等等。众所周知，一台售价79美元的国产MP3，国外要拿走45美元的专利费，制造成本要32.5美元，中国企业获得的纯利润只有1.5美元。

卖掉PC业务，IBM并不担心。因为经过近3年的摸索，IBM已经找到了一个价值5000亿美元的市场，这个市场就是为企业提供IT相关的服务，帮助企业改变商业流程，外包非核心业务甚至核心业务。比如，IBM仅从为美国快捷银行提供信息技术服务中，就获得40亿美元，同样，JP摩根银行和德意志银行也分别给予50亿美元和25亿美元，以换取IBM的技术服务。再比如，IBM与ING美国金融服务公司

签订了为期7年、价值6亿美元的IT外包合同。按照合同条款，IBM公司将简化和合并ING公司的IT基础设施，新的IT基础设施将基于IBM公司的“统一管理基础设施”（UMI），使ING能够根据需求实时地增加或减少运算能力。两家公司共同表示，ING将统一使用IBM公司的台式机和笔记本电脑技术，减少软件的数量，降低支持成本，提高员工的劳动生产率，其目标是将系统改造为一个“随需应变”的环境。

IBM首席执行官彭明盛承诺，公司将保持每年最少5%的销售增长以及两位数的利润增长。他希望在10年内，IBM的咨询与外包业务能够成长为一个年收入500亿的业务。

IBM相敌而动，终找到了自己擅长的领域。俗话说：“不打没把握的仗。”IBM的成功告诉我们，要想在商战中取胜，就要对市场有一定的了解，对你的对手有一定的了解，不盲目地与之竞争。这样，才能笑到最后。

保罗·盖蒂的成功之路

《孙子兵法》云：“故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”治军要求文武兼施、赏罚并重，企业里同样如此。只有管理者爱护员工，员工才会齐心协力。

人不是机器，如果一个企业把人同自动化的机器同等看待，这个企业不会维持长久。孙子爱兵，其目的在于用兵。企业的管理者也应爱自己的员工，如此员工才会“一心乐为其用”。证明你的领导水平、显示你的领导特质，最好的途径是用行动树立榜样，而不是用言语来表明。

保罗·盖蒂不到24岁时就成为一个独立的石油经营者，并赚到了第一个百万美元。

盖蒂的大部分时间都用在钻探上，他穿着满身油污工作服与工人们吃在一起、干在一起，深得雇员们的信赖。

有一次，一位老练的油田工人出现在盖蒂的钻井场地，提出要在盖蒂手下找一份工作。盖蒂知道他是在一家大公司工作，便问道："那里的条件比我这里好多了，为什么非要到我这里来呢？"油田工人怒气冲冲地说："我在那个钻井场已干了5个月，只钻了4000英尺！"

盖蒂笑了，问："那么，你认为要是由我来干，需要多少天才能钻这么深？"

油田工人回答："10天！我敢打赌。这就是我为什么不愿在那边干的原因。"

这个油田工人后来成了盖蒂手下的骨干成员。

盖蒂坚持认为：伙计与老板之间所存在的紧密团结精神与相互信任是至关重要的。

有一次，盖蒂在加利福尼亚西尔滩油田租得一小块土地，而这一小块土地又只能通过一条长400多英尺、宽不足4英尺的地面来接通补给路线，载运物资和装备的卡车根本开不进去，同行们都劝盖蒂："把这一块油田忘记吧！你永远不会在那里钻出一口井来——一百万年也做不到。"

盖蒂与他的工人们商量，一个钻井工人说："老板，让我们先去看看，我们会找到某种办法，不要担心！"

盖蒂与工人们一起来到那块土地上，工人们向盖蒂提出了运用小型钻井设备和铺设窄轨铁路的办法，不但很快地打出了井，而且很快地产出了油。

盖蒂的事业就是这样迅速发展起来的。

第十篇：地形篇

【原文】

孙子曰：地形有“通”者[1]，有“挂”者[2]，有“支”者[3]，有“隘”者[4]，有“险”者[5]，有“远”者[6]。我可以往，彼可以来，曰“通”。通形者，先居高阳[7]，利粮道[8]，以战则利。可以往，难以返，曰“挂”。挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰“支”。支形者，敌虽利我[9]，我无出也，引而去之[10]，令[11]敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均[12]，难以挑战，战而不利。凡此六者[13]，地之道[14]也；将之至[15]任，不可不察也。

故兵有“走”者[16]，有“弛”者[17]，有“陷”者[18]，有“崩”者[19]，有“乱”者[20]，有“北”者[21]。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰“走”。卒强吏弱，曰“弛”。吏强卒弱，曰“陷”。大吏[22]怒而不服，遇敌怼[23]而自战，将不知其能，曰“崩”。将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈[24]兵纵横，曰“乱”。将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋[25]，曰“北”。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也[26]。料敌制胜，计险厄远近[27]，上将之道[28]也。知此而用战[29]者必胜，不知此而用战者必败。故战道[30]必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，

退不避罪，惟民是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也。知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也。知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。

故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰："知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。"

【注解】

①通者：交通方便的地形，可以相互来往。

②挂者：容易出去，难以回来的地形。

③支者：敌我相隔处于窄路的两端。

④隘者：狭隘的通道。

⑤险者：险要的地形。

⑥远者：敌我在地理位置上相距较远。

⑦先居高阳：先占领地高向阳的地带，夺取战争的主动权。

⑧利粮道：保持粮道的畅通。

⑨敌虽利我：敌人用利来诱惑我军。利，利诱。

⑩引而去之：引，引导、带领。去，离开。

⑪令：使。

⑫势均：地势相均、差不多。

⑬六者：指上述六种地形的利害关系。

⑭道：原则、规律。

⑮至：最、极。

⑯兵有走者：兵，指败军。走，与下文的"弛、陷、崩、乱、北"同为"六败"之名称。

⑰弛者：兵强将弱，指挥不动，所以纪律松弛。弛，松弛、松懈。

⑱陷者：官强兵弱的队伍不能打仗，军官只能凭个人的勇敢去冲

锋陷阵，很有可能被敌军俘获或被杀。因为这种队伍最后只能全军覆没，所以叫做陷。陷，陷落。

⑲崩者：小将不服从指挥，心怀怨恨，擅自带领所属部队出战，以至于将领无法控制他。这种部队去打仗必然崩溃。

⑳乱者：因为平素纪律不严整，管教不明，士兵不听从指挥，遇敌作战难免出现混乱，称之为乱者。乱，混乱、散乱。

㉑北者：因为不了解敌情，指挥失当、用兵不当，不能打却去打仗必然吃败仗。北，败北。

㉒大吏：部队的军官。

㉓怼（duì）：怨恨，这里有意气用事的意思。

㉔陈：通“阵”。

㉕选锋：精选出来的，由勇敢善战的士卒组合的精锐部队。

㉖兵之助也：用兵作战的辅助条件。

㉗计险厄远近：计算地形的险要和路途的远近。计，计算。险厄，险要之处，指地势的险易情况。

㉘上将之道：上将，指智慧谋略上等的将领。道，用兵之道。

㉙用战：指挥作战。用，为、由。

㉚战道：指战争的一般指导规律，也可以理解为战场的具体实情、基本态势。

【译文】

孙武说：地形有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等六种。我军可以去，敌军也可以来的地域，叫做“通”；在“通”形地域上作战，应抢先占据地势高且向阳的地方，保持粮道畅通，这样与敌人作战就有利。可以前进，难以撤退的地域，称作“挂”；在“挂”形地域上作战，假如敌人没有防备，我们就能突击取胜。假如敌人有防备，出击又不能取胜，而且难以回师，我军就不利了。我军出击不利，敌人出击也不利的地域叫做“支”。在“支”形地域上作战，敌人虽然以利相诱，我们也不要出击，而应该率军假装退却，诱

使敌人出击一半时再回师反击，这样作战对我方就有利。在“隘”形地域上作战，我们应该抢先占领，并用重兵封锁隘口，以等待敌人的到来；如果敌人已先占据了隘口，并用重兵把守，我们就不要去进攻；如果敌人没有用重兵据守隘口，那么就可以进攻。在“险”形地域上作战，如果我军先敌占领，就必须控制开阔向阳的高地，以等待敌人来犯；如果敌人先我占领，就应该率军撤离，不要去攻打它。在“远”形地域上作战，敌我双方地势均同，就不宜去挑战，勉强求战很是不利。以上六点是利用地形的原则，是将帅的重大责任所在，是不可不认真考察研究的。

军队打败仗的情况有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”六种。这六种情况的发生，不是自然条件造成的灾害，而是将帅用兵错误导致的。在双方实力条件相当的情况下，却要以一击十，必然导致失败而败逃的情况，这叫做“走”。士卒强悍而军官怯懦，必然导致指挥不灵、士气低迷的情况，这叫做“弛”。军官强悍而士卒怯懦，必然会出现战斗力差，以致全军覆灭的结果，这叫做“陷”。将领怨怒而不服从主帅命令，遇到敌军只凭一腔仇恨而擅自出战，主帅却不知道他的能力，必然会导致全军溃败而土崩瓦解，这叫做“崩”。将帅怯懦无威严，训练教育士兵没有章法，致使士兵不听指挥，作战时必然布阵杂乱无章、部队混乱不堪，这叫做“乱”。将帅不能正确判断敌情，用少数兵力去迎击敌人重兵，以弱击强，又没有精锐的前锋部队，必然失败，这叫做“北”。以上六种情况是造成失败的必然规律，也是将帅的重大责任之所在，不可不给予认真的考察研究。

地形是用兵打仗的辅助条件。正确判断敌情、掌握战场主动、考察地形险易、计算道路远近，这是高明的将领必须掌握的方法，懂得这些道理去指挥作战的，必定能够胜利；不了解这些道理去指挥作战的，必定失败。所以，由战争的客观条件分析我军有必胜把握的，即使国君主张不打，坚持打也是可以的；由战争的客观条件分析我军没有必胜把握的，即使国君主张打，不打也是可以的。所以，率兵进攻不是为了谋求胜利的名声，率兵撤退不是为了回避战

败的罪责；只求保全百姓，而有益于国君的利益，这样的将帅才是国家的宝贵财富。

对待士卒就像对待婴儿那样百般呵护，士卒就可以与将帅一起共赴危难；对待士卒就像对待儿子那样关怀疼爱，士卒就可以与将帅同生共死。但是，厚待士卒而不使用他们，爱护士卒而不用法令约束他们，士卒违法乱纪而不去惩治他们，这样的士卒就会像骄惯的孩子一样，是不能派他们来作战的。

只知道自己的军队可以打仗，而不了解敌人不可以攻打，胜利的可能只有一半；只知道敌军可以攻打，而不了解自己的军队不能去攻打，胜利的可能也只有一半；知道敌人可以攻打，也知道自己的军队可以去攻打，但不了解地形条件不宜于向敌军发起攻击，胜利的可能同样只有一半。所以，真正懂得用兵的将帅，行动起来不会迷惑方向，他的战术措施变化多端。所以说："了解敌人和自己，取胜就不会有差错；知道天时、地利，那么，就能取得完全的胜利了。"

【浅析】

本篇名为《地形篇》。在本篇中，孙武着重论述了客观地理环境对战争胜负的影响，以及在此基础上发挥的人的主观能动性的问题，并明确提出了"地形者，兵之助也"这一观点。

《地形篇》是目前我国所见最早的军事地理学专论，它与以下的专门阐述战略地理的《九地篇》一起，构成了兵圣孙武军事地理学思想的主要内容。本篇的主旨是阐述利用地形克敌制胜的基本原则以及军队在各种地形条件下实施作战的一般方法。

孙武通过"地有六形"的具体阐发，揭示了地理环境与战争活动之间的辩证关系，又通过"兵有六败"的论述，说明了主观指导失误在军事上必然会造成失败。"地有六形"讲的是客观因素，而"兵有六败"讲的则是人的主观因素。孙武在恰如其分地评价地形在军事上的重要作用时，正确地强调了人的主观能动性的发挥，认为只有客观与主观的结合才能达到避败取胜的目的。

在本篇最后，孙武提出了如何处理兵将关系的方法。应当“视卒如婴儿”，只有这样才能赢得人心。但是孙武同时也指出在爱护、关心他们的同时，也不能娇惯他们，一味地纵容，否则这样的士卒是成不了大器的。思想里充斥了辩证法的思想，指出了凡事讲究一个度。同时，这段文字也呼应了《行军篇》中“令之以文，齐之以武”的用兵方法，指出唯有如此才能取得战争的胜利。

《地形篇》并不只适用于军事战争中，对于每个领域的人同样有指导和借鉴的意义。它告示人们要注意“考察周围环境”，要发挥人的主观能动性，创造有利条件来争取最后的胜利，而不要一味被动地去迎合客观条件、完全迎合上头的指令，要懂得灵活多变。

【案例】

利用地势取胜的日本人

《孙子兵法》云：“夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险隘、远近，上将之道也。”地形对战争、谈判、经济等都发挥着举足轻重的影响，运用好地形就可以借助它的优势如虎添翼，为我方助势；运用不好，它就成为兵溃战败的陷阱。因此，在战前进行实地考察，对双方的地形了然于胸，或者选择对我方有利的地势、地形，将会发挥出它的巨大作用，占据战争的主动权和心理优势。

日本的钢铁和煤炭资源短缺，而澳大利亚盛产铁和煤。日本渴望购买到澳大利亚的铁和煤，澳大利亚在国际贸易中却不愁找不到买主。按理说，日本人在和澳大利亚的谈判中是处于不利的地位的，澳大利亚应该掌握谈判桌上的主动权。可是，聪明的日本人却采取了另一种谈判策略。

他们把澳大利亚的谈判人员请到日本去谈生意。一旦澳大利亚人到了日本，他们一般行为都比较谨慎，讲究礼仪，而不至于过分侵犯东道主的利益。因而，日本通过这种地理位置上的优势巧妙地改变了

谈判桌上双方的相互地位。澳大利亚人过惯了富裕舒适的生活，派出的谈判代表到了日本不过几天，就急于想回到故乡去，所以在谈判桌上常常表现出急躁的情绪；而作为东道主的日本谈判代表却表现出不慌不忙地讨价还价的姿态。日本人利用了对方的心理劣势掌握了谈判桌上的主动权，结果日本方面仅仅花费了少量用来款待澳大利亚谈判人员的资金，就钓到了“大鱼”。

这则案例中日本人就利用了自己熟悉的场所作为谈判地点，巧妙地改变了双方的主被关系并取得最后谈判的成功。由此可见，地点的转变会引起谈判者心理的改变。如果一场谈判长期而艰难，不如改变策略，换个自己熟悉的地点进行心理战。

一般来说，只有在下列情况下，谈判者才到客场去谈判：必须亲自检验查看谈判对手的某些资料时；己方及其产品必须对外开放，寻找新的市场和合作伙伴时；有助于在多轮谈判交锋中，把决定性的一轮谈判放在对己方有利的场所时；即使谈判在客场进行，对于谈判结果也不会有很大的影响。因此，对于这种策略的运用就要做出相应的准备工作，掩饰好自己的本意。放出一定的诱饵来吸引对方到自己安排的场所进行谈判，虽然这种行为对自己有利，但是却让他感觉自己占了便宜。在上面的案例中，日本也正是以款待澳大利亚谈判人员的少量资金为诱饵，最终钓到煤炭和铁资源的合同。

因此，对于一些决定性的谈判，最好选择在自己熟悉的环境中进行，若争取不到也要选择一个双方都不熟悉的中性场所，以减少对方占据心理上的这种优势，避免不必要的损失。此外，谈判人员也应有相应的对策，如谈判前必须有充分的休息和适应时间，预先订好房间，携带必需的资料和计算机等设备工具，得以保持谈判者从容和舒适的工作状态。只有这样才能具备良好的心态应对谈判，比对方更先掌握主动权。

摩根的投资魄力

《孙子兵法》云：“战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不

胜，主曰必战，无战可也。”任何原则、条例都不能机械式的照做，尤其在重大问题上，决策要果断，不能迷信权威、经验才是处理问题的关键。当然，这种决策也是建立在深思熟虑的基础上的，而不是盲目的决策。

任何原则、条例都不能以机械的方式进行，尤其在重大问题上，决策果断，不迷信经验、权威，才是处理问题的关键。当然，勇于决策并不是盲目决策，而是经过深思熟虑才有的决定。

1857年，20岁的摩根从德国哥廷根大学毕业后进入邓肯商行工作，在查尔斯·达布尼的指导下学习会计和记账。

有一次，摩根被派往古巴的哈瓦那采购海鲜。回来的时候，货船在新奥尔良码头作了短暂的停泊休憩。

摩根是一个聪明勤奋的人，尤其是在时间管理和利用方面，更是独具匠心，比如，就是这一短暂的休憩也被他充分利用上了。别的人在休息室闲来无事，不知如何打发时间，而摩根却争分夺秒，抓紧时间步出码头，一面放松身心，一面观察行情，寻找可能利用的商机。

真是上天不负有心人。就在摩根信步码头的时候，一位素昧平生的白种人从后边猛然拍了一下摩根的肩膀，神秘地说道：“尊贵的先生，请问您想买一些咖啡吗？”

摩根下意识地感觉到发财的机会出现了，马上回应道：“有多少？”

“足够。”那陌生人幽默而机智地答道。

“什么价钱？”摩根问道。

陌生人仔细打量了一下摩根，“如果你全部收下，我可以半价卖给你。”

“那当然。”摩根不假思索脱口而出。

经过详细了解，摩根得知——原来这位素昧平生的白种人是一艘巴西货船的船长，为一位美国商人运来了一船的咖啡。可是，当咖啡运到码头的时候，那位收货的美国商人却意外地破产了，根本无法支付货款而接收咖啡，素昧平生的白种人只好就地贱卖抛售。

"尊贵的摩根先生，如果您真的有诚意全部购买，我情愿只收半价，绝无戏言。"白种人再一次强调。

"为什么？"摩根机警地反问。

"因为这等于您帮了我一个大忙。"

"此话当真？"

"当真！但是我有一个条件，就是您我必须是现金交易。"

摩根仔细察看了白种人船长拿出来的样品，觉得咖啡的成色还不错，估计市场潜力很大，于是当即果断地决定全部买下。



实际上，摩根作出这样的决定是要冒极大商业风险的。这是因为，第一，此时的摩根初出茅庐，虽然是大学毕业生，但是还没有商业实践经验。第二，此时的摩根只是凭感觉做决定，还没有时间去找到合适的买家，万一这一船咖啡卖不出去，砸在手里，后果将不堪设想！但是，摩根还是没有任何犹豫，他凭借着自己的直觉判断，果断地买下了这船咖啡。

回到美国后，摩根马不停蹄地拿着咖啡样品，到当地所有与邓肯商行有联系的客户那儿去推销。

那些经验丰富的公司职员都劝摩根："年轻人，做事还是谨慎一点为好。虽然这些咖啡的价钱让人怦然心动，但是，谁敢保证船舱内所有的咖啡都同样品完全一样呢？更何况以前曾经多次发生过船员欺骗买主的事啊！"

摩根坚信自己的判断绝对没错。他仍热情高涨地给纽约的邓肯商行发去电报，把这笔生意的情况告诉他们。然而，喜形于色的摩根等来的却是当头棒喝，邓肯商行对摩根的举措严加指责：

“第一，绝对不许擅用公司名义做未经审批的事情！”

“第二，务必立即撤销所有交易，不得有误！”

热血沸腾的摩根顿时凉透了心。但是，从小就争强好胜的摩根面对邓肯商行的坚决反对并没有丝毫的畏惧退缩。他相信自己的直觉判断绝对没错，他认定这是一笔极为有利可图的大买卖。但是，没有了商行的支持，摩根不得不硬着头皮向远在伦敦的父亲吉诺斯求援。在父亲吉诺斯的支持下，摩根一不做二不休，索性放开手脚大干一场，把码头上其他几条船上的咖啡也以很便宜的价格全部买了下来，耐心等待着抛出机会。其动作之快，气魄之大，令人赞叹。许多熟悉摩根的人都为他捏了一把汗！

真是老天有眼，没过多久，摩根就等来了很好的抛售机会。巴西的咖啡产量因为受到寒潮侵袭而骤然暴减，市场上居然出现了断货的情形。俗话说，物以稀为贵。此时咖啡的价格一下子暴涨了好几倍！结果，敢于冒险的摩根终于大赚特赚。

亿万富婆陈丽华成功的秘诀

《孙子兵法》云：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。”“爱兵如子”是古今的管理者、领导者们所推崇的一条规范，但是真正能够做到的却少之又少。在管理界中有句名言：“爱你的员工吧，他会加倍爱你的企业。”用心对待员工，员工也会如此反馈给企业。实践证明，如此的管理者被员工认为更富有人情味，也更受到员工的爱戴，因此员工也乐意为他们打拼。

孙子说要视卒如婴儿，由此可见善待下属的重要性。一个企业需要上下一心、荣辱与共的精神，在激发公司员工上下团结一致时，一

定要善待下属。

陈丽华是香港富丽华国际集团公司的董事长。2001年她被美国《福布斯》杂志评为中国内地100富豪第6位，陈丽华认为：工人是企业的根基，是企业良好运行的内部动力。陈丽华并没有因为自己是亿万富翁而傲视无物，对待自己的工人像慈母待自己的孩子一样。十余年来，陈丽华集中工匠数百人，营建厂房几十栋，制成精品逾千件，并成立了中国第一家“国”字头的私立博物馆——中国紫檀博物馆，打造出了自己的王国。

已经独步紫檀王国的陈丽华，并没有停止她的脚步。她还要做北京的四合院，所有的牌楼和在文革中几乎被拆得一干二净的70几个城门，将来摆放在现在已经开工的博物馆二期工程里。

“以前北京什么门都有，东直门、西直门、哈德门、崇文门，各式各样的门多了。文化大革命时我都去拆过，护城河也都填了，多可惜呀。记得小时候坐着马车进东直门，到点不出去，城门一关就甭想出去了。”

在同样散发着紫檀幽香的工厂，一个车间里四合院的地基已经初具规模，工人们正在忙着制作四梁八柱。在另一个车间里，董法林主任正带领着工人制作“飞云楼”。他说：“这个在山西省万荣市的飞云楼可以说是天下第一楼。将来做好了，加上底座有3米多高，比那个故宫角楼还高。不过还早着呢。”这位50多岁的老木匠说：“我已经跟了董事长23年，我的儿子现在也在厂里上班，而且他也有儿子了。”来自河北深水、月薪2000元的工匠牛庆吉说：“板妈对活要求特别细致，不怕你时间长，做好了为止。”

“板妈”是年轻工人们对老板陈丽华的昵称。

“板妈”多么亲切的称呼，是什么使陈丽华赢得板妈这个美名呢？是真心关怀员工的生活，如孙子所言“视卒如婴儿”。

陈丽华的1300名工人都住在工厂里，一排排的“夫妻房”也建造得十分精巧。她还包揽了所有工人一年四季的衣服。过阳历年每个工人一件羽绒服，春节前她又为每人准备了一件真丝棉袄。

来自武汉农村的刘秋莲和她丈夫就住在陈丽华分给她的夫妻房

里。“板妈对我们特别好，怕我们冷还给我们安了暖气片，夏天给我们电风扇。我们吃住穿都是板妈的，板妈再给钱。一个月我们两人有3000元钱吧。”刘秋莲一边用节节草擦着一个紫檀窗花一边说。她告诉我们只有用这种草擦，紫檀才能最滑最亮，而且这种草全都是从南方用集装箱运来的。

陈丽华花在紫檀事业上的钱难以计数，但是她看重的是紫檀，和一刀一刀为她雕出紫檀王冠的工人。她的比喻朴实无华：“一年到头一天吃一头牛，365头牛能有多少钱？你有病了，黄金不能把你带去送医院，还得是人。工人也是一样，所以处理好人的关系是最关键的。”

第十一篇：九地篇

【原文】

孙子曰：用兵之法，有散地[1]，有轻地[2]，有争地[3]，有交地[4]，有衢地[5]，有重地，有圮地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地。入人之地而不深者，为轻地。我得则利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属[6]，先至而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圮地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止[7]，争地则无攻，交地则无绝[8]，衢地则合交[9]，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地则战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及[10]，众寡不相恃[11]，贵贱不相救[12]，上下不相收[13]，卒离而不集，兵合而不齐[14]。合于利而动，不合于利而止。敢问："敌众整而将来，待之若何？"曰："先夺其所爱，则听[15]矣。"兵之情主速，乘人之不及，由不虞[16]之道，攻其所不戒[17]也。

凡为客之道[18]：深入则专[19]，主人不克[20]；掠于饶野[21]，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北；死焉不得[22]，士人尽力。兵士甚[23]陷则不惧，无所往则固[24]，入深则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，禁祥去疑[25]，至死无所之。吾士无余财，非恶货[26]也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐[27]，投

之无所往者，诸、刿[28]之勇也。

故善用兵者，譬如率然[29]；率然者，常山[30]之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶[31]也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮[32]，未足恃也；齐[33]勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

将军[34]之事，静以幽，正以治[35]。能愚士卒之耳目，使之无知。易[36]其事，革[37]其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，发其机[38]。若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸[39]之利，人情之理，不可不察也。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四彻[40]者，衢地也；入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。

是故，散地，吾将一其志；轻地，吾将使之偻[41]；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；圮地，吾将进其涂[42]；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。故兵之情：围则御，不得已则斗，过则从[43]。

是故，不知诸侯之谋者，不能预交[44]；不知山林、险阻、沼泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。

四五者[45]，一不知，非霸王[46]之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故，不养天下之交，不事天下之权；伸己之私，威加于敌：故国可拔也，城可隳[47]也。施无法之赏，悬无政之令[48]，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。

故为兵之事，在顺详敌之意，并力一向[49]，千里杀将，此谓巧能成事者也。

是故，政举之日，夷关折符[50]，无通其使；厉[51]于廊庙之上，以诛[52]其事。敌人开阖[53]，必亟入之。先其所爱，微与之期[54]。践墨[55]随敌，

以决战事。是故，始如处女，敌人开户[56]；后如脱兔[57]，敌不及拒。

【注解】

①散地：战争发生在自己本国的国土上，因战场离家近，士兵容易逃亡、溃散，所以叫做散地。古代的士兵并不同于今天的义务兵，而是被迫服军役的，所以才容易出现这种现象。

②轻地：离本国不远的敌国国境内，因为进入敌国不深，士兵容易逃散回家，所以叫做轻地。

③争地：谁得到就对谁有利的地方，这里是兵家必争之地。

④交地：我军可往，敌军可来的地方，因为道路交错、交通便利，所以叫做"交地"。

⑤衢地：四通八达的地方。指几国交界处。

⑥三属：连接。三属即三国交界的地方，泛指我和其他诸侯国连接的地区。

⑦无止：不要停留。止，停留。

⑧无绝：不要断绝。绝，隔绝、断绝。

⑨合交：结交。

⑩前后不相及：前军、后军不能相互策应、配合。及，策应。

⑪众寡不相恃：军中的主力部队和小分队不能相互依靠和协同。众，大部队。寡，小分队。恃，依仗。

⑫贵贱不相救：军官和士卒不能相互救助。贵，军官。贱，士卒。

⑬上下不相收：这里指军队的建制被打乱，上下之间失去了联络。收，联系、聚集。

⑭兵合而不齐：士卒即使集合起来，也无法统一行动。合，集合。齐，整齐。

⑮听：使动词，使敌人听任我的摆布。

⑯虞：预料。

⑰戒：警戒、防备。

⑱为客之道：深入敌境作战部队的用兵规律。客，进入敌国作

战的部队。

⑲深入则专：深入敌境后，军心一致。专，整齐、一致。

⑳主人不克：在本土作战的军队，无法战胜客军。主，在本土作战的军队。克，胜利。

㉑饶野：指有丰富、丰厚粮草的野外。

㉒死焉不得：士卒死都不惧怕，那还有什么做不到的呢？焉，疑问代词，何、什么的意思。

㉓甚：很、非常。

㉔无所往则固：无路可走则全军心性稳固。

㉕禁祥去疑：禁止迷信和谣言之事，避免士卒疑惑。祥，吉凶的预兆，这里指占卜之类的迷信活动。

㉖非恶货：并非不爱惜钱财。恶，厌恶。货，财宝。

㉗偃卧者涕交颐：士卒们仰卧在地上，泪流满面。偃，卧倒。颐，面颊。

㉘诸、刿：均指人名，专诸、曹刿。

㉙率然：古代传说恒山地区的一种蛇。

㉚常山：即恒山。西汉时因避讳汉文帝刘恒的“恒”字而改为常山。

㉛相恶：讨厌、不喜欢，引申为仇恨。

㉜方马埋轮：束缚住马匹，停止车轮前进，这里引申为坚守的决心。

㉝齐：齐心合力。

㉞将军：主持军事。将，用作动词，主持、指挥、率领。

㉟静以幽，正以治：静，沉着冷静。以，同“而”。幽，幽深莫测。正，严正。治，治理、有条理。

㊱易：变更。

㊲革：改变、变置。

㊳机：弩机的扳机。

㊴屈伸：指部队的前进和后退。屈，弯曲。伸，伸展。

㊵四彻：参考自《竹简本·九地篇》。也作“四通”、“四达”，皆因避讳汉武帝刘彻之“彻”字。

㊶偻：快速、疾。

㊷涂：通“途”。

㊸过则从：曹操注：“陷之甚过，则从计也。”也就是说陷入绝境的情况。

㊹预交：与诸侯结交。预，通“与”。

㊺四五者：指九地。《九地篇》中四为主兵，五为客兵。

㊻霸王：实行王道，称霸诸侯。

㊼隳（huī）：通“毁”，毁灭。

㊽悬无政之令：悬，悬挂，引申为颁布。无政，不合常规。

㊾并力一向：参考自《竹简本·九地篇》。亦有版本作“并敌一向”，经分析下文可知后续版本为误。

㊿夷关折符：夷，封锁。夷关，封锁关口。折，毁坏、废除。符，通行证件。

(51)厉：通“砺”，有反复推敲的意思。

(52)诛：治，这里指研究。

(53)开阖（hé）：开门，比喻有可乘之机。阖，门扇。

(54)微与之期：不要与敌人预约战期。微，小，这里作“无”解。期，约定。

(55)践墨：践履绳墨，指暗中窥探敌人的动静，以寻找战机。

(56)开户：开门，指放松戒备。

(57)脱兔：脱逃的兔子，比喻行动非常的迅速。

【译文】

孙武说：按照一般战争的法则，战场地形地理位置可分为：“散地”、“轻地”、“争地”、“交地”、“衢地”、“重地”、“圮地”、“围地”、“死地”。战争发生在本国境内的地区，叫做“散地”。进入敌国境内但没有深入的地区，叫做“轻地”。我军得到有利，敌军得到也有利的地区，叫做“争地”。我军可以前往，敌军可以前来的地区，叫做“交地”。同几个诸侯国相毗邻，先到达可以结交周围诸侯，争取到多方援助的地区，叫做“衢地”。深入敌国境内，背后有

很多敌人城邑的地区，叫做“重地”。山林、险阻、沼泽等难于行走的地区，叫做“圮地”。进路很狭窄，退路又迂远，敌军用少数兵力就可以攻击我多数兵力的地区，叫做“围地”。奋勇作战就能生存，不奋勇作战可能全军覆没的地区，叫做“死地”。因此，在“散地”上，不宜作战；在“轻地”上，不宜停留；在“争地”，不宜进攻；在“交地”，应使队伍相连，不要失去联络；到了“衢地”，就要加强外交活动，结交周围的诸侯，取得他们的支持；深入“重地”就要掠取粮食，取得军需物品；遇到“圮地”就要迅速通过；陷入“围地”就要运用计谋，千方百计突围；到了“死地”，就要奋勇作战，死里求生。

古代善于指挥作战的将领，能使敌人的前后部队失去联系，从而不能相互呼应，主力部队和小股部队不能相互依靠，官兵不能相互救援，上下级之间失去联络不能协调、合拢，兵卒散乱集合不起来，队伍虽然集合起来却不整齐。能造成有利于我的局面就打，不能造成有利于我的局面就停止行动。试问：“如果敌军众多而且阵容齐整地向我军进攻，那该怎样去对付它呢？”回答是：“抢先夺取敌人的要害，就能使他陷入被动局面，从而使敌人不得不听从我军的摆布。”用兵的关键是要求迅速，乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有防备的地方。

进入敌国境内作战的一般规律是：当我军深入敌方的国境，官兵就会军心一致、精诚团结，使敌军不能抵抗；我军在富饶的田野上掠夺粮草，就能使得全军上下得到足够的给养；要注意休整，使士兵不过于疲劳，而能够鼓舞士气，积蓄战斗力；部署兵务、巧设计谋，使敌人不能猜测到我军的动向和意图，而感到高深莫测。把自己的部队投入无路可走的绝境，士兵们就会拼死往前冲锋宁死不退。既然士兵只能拼死才能求生存，又哪有不打胜仗的道理？那样，全军上下必将竭尽全力与敌人作战。兵卒深陷绝境，反而不会恐惧；无路可走，军心反而能巩固。深入敌国，我军士兵行动就会小心谨慎；迫不得已的情况下，也只好坚决战斗了。因此处在这种情况的军队不用等待修整却懂得加强戒备；无需强求，就能完成自己的任务；不用约束，都能

团结一致，亲密协作；不用三令五申，也都会遵守纪律。在军队中禁止搞迷信活动，以免引起不祥的情绪，出现不吉的预兆，消除部下士兵的疑惑，让他们直至战死也没有什么可怨恨的。我军士兵没有多余的钱财，不是士兵们都不爱财物；我军没有贪生怕死的人，不是士兵们都不想长寿。当发布出征命令的日子，士兵们坐着的泪湿衣襟，躺着的泪流满面。把他们投到除了向前拼命再也无路可走的绝境，他们就会像像专诸和曹刿一样勇敢了。

因此，善于用兵作战的将领，能使部队像“率然”那样。“率然”是常山的一种蛇。这种蛇，当你打它的头时，它的尾就来救应；打它的尾，它的头就来救应；打它的腰，它的头尾都来救应。试问：“可以使军队像‘率然’一样吗？”回答是：“可以。”当时吴国人和越国人本来是相互仇恨的，可是当他们同舟共济过河遇到大风暴时，他们互相救援就像一个人的左右手那样。因此仅仅用捆缚马匹、深埋车轮的方法来稳固部队、防止士卒逃亡是靠不住的。要使部队全体士兵同心协力，一起奋勇作战，靠的是治理军队方法得当；要使强弱不同的士卒都能充分发挥其作用，靠的是合理地利用地形。因此善于用兵的将帅，总是能使全军携起手来团结得像一个人一样，这是因为他被逼迫到了不得已的境地啊！

主持军务的原则是：思考冷静，策略深邃；公正严明，出乱不变。要能够蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事行动一无所知；经常变换作战部署，更新计谋，使人无法识破；驻军常换地方，故意迂回行军，使人不能推测自己的意图。率领部队进入战斗时，如同登高而抽掉梯子一样，断其退路；统率军队深入敌境，要像扣动弩机放箭一样，使他们一往无前。指挥士兵要像驱赶羊群一样，把他们赶过去，赶过来，而不让他们知道究竟要往哪里去。集中全部兵力，把他们投入危亡的境地，迫使他们拼命的去战斗，这才是主持军务的原则。九种不同地形作战方法的变化、攻防进退的利害得失、将士们的心理情感的变化规律，都是不能不进行认真研究、考察的。

在敌国境内作战的一般原则是，越是深入敌国腹地，全军的意志便越是专心一致，进入敌国越浅，军心越容易涣散。离开本国穿越

邻国而进入敌国作战的地区，叫“绝地”；四通八达的地区，叫“衢地”；深入敌国的地区，叫“重地”；进入敌境较浅的地区，叫“轻地”；我军后路险阻而前路狭隘的地区，叫“围地”；进入无处可走的地区，叫“死地”。

因此，进入“散地”，我军就要统一部队的意志；进入“轻地”，我们就要使阵营紧密相联；进“争地”，要使后续部队迅速跟进；过“交地”，要谨慎严密防守；在“衢地”，要巩固与临国的结盟；在“重地”，要保证粮草不断；在“圮地”，要加快行军步伐加速通过；在“围地”，就要堵塞缺口；在“死地”，就要表现出与敌死战到底的决心。因为将士的心理是：被包围时便会奋力抵抗，迫不得已的情况下就会拼死奋争，深陷绝境就会听从指挥。

因此不了解各国的意图，就不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形特点的，就不能出兵作战；没有当地人做向导，就不能得到地理之便。以上各点中有一项考虑不到，就不能算是强大的军队。真正强大的军队进攻大国时，能使敌人来不及召集民众；兵威加于敌人，就能使他的盟国不敢与它联合。所以，不想法设法争取和其他国家的结交，不想法设法培养、争取到天下的权威，而纵容一己之欲而兵威敌人，那么就会城池不保，国家毁于一旦了。

施行没有常规的奖赏，执行不用规定的号令，使用三军的将士就像使用一个人一样。赋与下级任务不必说明全部计划；让他执行危险任务时只告诉他们有利的条件，而不告诉他们不利的条件。把军队投入亡地然后有可能转危为安，陷入死地，而后才有可能起死回生。这是因为军队陷入危险的境地，然后才能奋战取胜。

所以指导战争的原则，在于假装顺着敌人的战略意图来愚弄它，然后集中兵力攻其要害，这样就能长驱千里而擒杀其将。这就是巧妙地运用计谋就可以克敌制胜的道理啊。

因此，当决定对敌作战的时候，就要封锁关卡，废除通行凭证，不许敌国使者往来，在庙堂里召集最高军事会议，反复研究、制定作战计划。一旦发现敌人有隙可乘，就必须迅速乘虚而入。首先夺取其战略要地，不要与敌人约期而战，作战计划的实施是破除陈规，一切

根据敌情变化，灵活决定自己的作战计划和行动。所以，作战开始前要像深闺中的处女那样娴静，诱使敌人不加防备；一旦发动起来就要像逃脱的兔子一样迅速，使敌人措手不及，来不及抵挡。

【浅析】

本篇名为《九地篇》。《九地篇》是接着《地形篇》对地形地理的讨论和研究。孙子说："九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。"

《九地篇》是孙子兵法中篇幅最长的一片，也是用兵思想最丰富、具体的一篇。孙武在本篇中从战略地理学的高度，全面论述了军队在九种不同战略地形下用兵作战的指导原则。通过对九种地形的基本特点论证了它们对官兵心理状态的影响，并提出了具体灵活的应变措施。同时，孙武主张"投之死地然后存，陷之死地然后生"，要激发士卒的士气，使之听从指挥，英勇作战。孙武还强调指挥者要有一定进步的治军主张，如强调政令的严明、禁止迷信活动、重视保持军队的团结一致等。

孙武在开篇便阐述了9种不同的地理环境："散"、"轻"、"争"、"交"、"衢"、"重"、"圮"、"围"、"死"。并且根据这9种不同的地形，指出了不同的作战方案与注意事项，如散地不宜作战、衢地应结交诸侯、围地应设谋略、死地应背水一战等。

本篇中还指出了一些重要的作战方针。

一、"兵之情主速"。即"兵贵神速"。交战时，在敌人没有防备的情况下，用敌人意想不到的方法和道路，快速突袭，往往能克敌制胜。

二、"并力一向，杀敌千里"，用佯装之术诱惑敌人，一旦发现敌人有隙可乘就集中兵力大败敌人，擒杀敌将。但把握时机，抓住突破口是关键，正如孙子所说："巧能成事"。

三、"陷之死地而后生"。战争不仅是力的较量，也是智谋的较量，是意志和决心的较量。在一定的条件下，意志和决心所发挥出的

能量，可以改变整个战场的局势。在九死一生的被动情况下，利用全军将士求生的心理，引发全军将士决一死战的勇气，反败为胜，这就是孙子所说的“陷之死地而后生”。

孙武的《九地篇》中，对于作战原则的基本要素都或多或少的有所涵盖，可见孙武不愧为深谙作战原理的第一人。孙武不仅精于作战，更能用形象的比喻来说明一个深奥的道理。本篇中“率然”的比喻就形象地说明了军队团结和协作应当齐心协力、勇往直前。通过“率然”的本能之举，竟然得出如此深刻的军事哲理，孙子真是了不起的军事家。

【案例】

不争衢地，马谡失街亭

《孙子兵法》云：“诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地。……衢地，吾将固其结。”所谓“衢地”，就是四通八达之地，是敌我与第三国的交界之处。此地临敌军，附临国，占据这个位置就掌握了战争的主动权，因此此地乃兵家必争之地。

街亭的地理位置很重要，它是通往汉中的咽喉，是西蜀军队后勤供应的必经之处；同时，街亭还是蜀国陇西地区的天然屏障。正因为此，在三国时期的街亭之战中，蜀、魏双方都在极力争夺。

街亭之战发生在司马懿进攻祁山之后。司马懿奉魏帝曹睿命令率领20万大军直奔祁山而来。此时，诸葛亮正在祁山驻兵，听到魏军杀来，便召集将领商议战事。

诸葛亮知道司马懿也是工于心计之人，必定要夺取街亭这一要地，便决定挑选良将把守。就在他“谁能引兵担此重任”的话语一出，便见参军马谡从众将中闪露出来，说愿领兵前往。诸葛亮见是马谡，心中便有些疑虑和犹豫，因为他早就听刘备在生前说过马谡此人言过其实，不可重用。不过，尽管他心中这样想，嘴上还是说：

“从表面上看，街亭虽然是个小地方，但它的地理位置很重要，关系到我军的安危利害。且街亭既没有城墙，又没有险要之处，因此不易把守，如一旦丢失，我军处境就困难了。”马谡见诸葛亮话中略带轻视，便不以为然地说：“我自幼熟读各类兵书，区区一个街亭，我还能守不住吗？如果丞相信不过我，我愿意在此立下军令状，如有什么闪失的话，我以全家的性命作为担保！”

诸葛亮见马谡胸有成竹，便让他写下了军令状，拨给他二万五千精兵去把守街亭。为防不测，诸葛亮又派了王平和高翔辅助马稷，并再三交待要他们占领住街亭要道，以免魏军逾越。

来到街亭后，马谡和王平首先察看了地形。五路总口地处街亭要道，把守着街亭大门，王平认为在此驻扎比较好，但马谡一意孤行，执意要在路旁的小山上驻扎。理由是兵书上说居高临下可势如破竹，定会杀得魏军片甲不留。王平劝说不动马谡，无奈，只好到山的西边另择一处驻扎。

当司马懿来到街亭后，看到守护大将竟是马谡，且蜀军兵营驻扎在山上，他便仰天长笑说：“诸葛亮聪明一世，糊涂一时，怎么能用马谡这样的庸才呢，真是老天有眼啊！”他一面派大将张郃挡住王平对马谡的增援，一面又派兵将小山层层包围，断绝了山上的饮水，然后严阵以待。

蜀军将士此时看到漫山遍野都是魏军，便开始惊慌起来，不几日，山上饮水全无，士兵更加惶恐。司马懿趁机放火烧山，蜀军一片大乱，马谡拼死杀出一条血路才得以逃脱。

街亭一失，魏军长驱直入，连诸葛亮也来不及后撤，被迫演了一场“空城计”。

光大实业公司以速获利

《孙子兵法》云：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”商业竞争中，同样可以按照《孙子兵法》“兵之情主速”的思想快速行动：一旦发现新的技术就要抢先研究，快速开发出

新产品，在对手还没有注意的情况下抢先投放市场；政府一旦公布新的政策，市场有一种新的需求，就要迅速转产新的产品，趁对手还没反应过来的时候抢先供应消费者。商业竞争中的快速行动，往往能够独占市场，取得巨大的经济效益。

1983年，中国光大实业公司高层从多种渠道获取了一个重要的信息：在南美的智利，有一家铜矿即将倒闭，矿主在企业倒闭前订购了美国“道济”、西德“奔驰”牌各种型号的大吨位载重车、翻斗车共计1500辆，全是新车。但是，这些车刚购进，矿山便倒闭了。为了偿还债务，矿主决定将这批新车折价拍卖。

光大公司快速反应，迅速派出验车小组调查这批车辆的质量，另一边又迅速向国内汽车专家咨询，走访汽车制造单位的行家——西德奔驰公司出口服务部驻京代表，征求国内工矿、交通、商贸等急需大吨位运输车用户的意见，取得有关部门的具体帮助。公司高层在本人不能前往的情况下，把拍板成交的大权交给赴现场验货的采购人员：“只要质量好，价钱便宜，你们说了算。”

由有关技术专家组成的采购小组乘机直抵智利，对所有汽车进行了现场验货。在确认了质量后，经过一番紧张的价格磋商，以原价38%的价格买下了这批汽车。

光大实业公司以“兵之情主速”的战略思想为指导，捷足先登，在这笔交易中，共节省2500万美元的外汇，公司实力因而也进一步壮大了。

项羽置之死地而后生

《孙子兵法》云：“投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。”

战争不仅是力的较量，也是智谋的较量，是意志和决心的较量。在一定的条件下，意志和决心所发挥出的能量，可以改变整个

战场的局势。在九死一生的被动情况下，利用全军将士求生的心理，唤发全军将士决一死战的勇气，反败为胜，这就是孙子所说的“陷之死地然后生”。

秦朝末年，秦二世胡亥派大将章邯统率大军击败了陈胜、吴广的起义军，然后又北渡黄河，进攻赵国，将赵王歇包围在巨鹿。赵王歇慌忙向楚国求援，楚怀王派宋义为上将军、项羽为次将、范增为末将，统率大军援救赵国。



宋义知道章邯是员骁勇善战的猛将，不敢与章邯交战。援军到达安阳后，宋义按兵不动，一住就是46天。项羽对宋义说：“援兵如救火，我们再不出兵，赵国就要被章邯灭掉了！”宋义根本不把项羽放在眼里，对项羽说：“冲锋陷阵，我不如你；运筹帷幄，你就不如我了。”并且传下命令：“如有轻举妄动，不服从命令者，一律斩首！”项羽忍无可忍，拔剑斩杀了宋义，自己代理上将军，并命令黥布和蒲将军率2万人马渡过漳河援救赵国。

黥布和蒲将军成功地截断了秦军粮道，但却无力解赵王歇巨鹿之围，赵王歇再次派人向项羽求救。项羽亲率全军渡过漳河，到达北岸后，项羽突然下令：将渡船全部凿沉，将饭锅全部打碎，将营房全部烧毁，每个人只带3天的干粮。将士们惧怕项羽的威严，谁也不敢多问。项羽对将士们说：“我们此次进军，只能前进，不能后退，后退就是死路一条！”将士们眼见一点退路也没有，人人抱着血战到底的决心与秦军拼杀。结果，项羽率楚军以一当十，九战九捷，章邯的部将苏甬被杀，王离被俘，涉间自焚而亡，章邯狼狈逃走，巨鹿之围遂解。

巨鹿之战打出了楚军的威风。从此以后，项羽一步步登上了权力的最高峰，成为了名扬天下的“西楚霸王”。

第十二篇：火攻篇

【原文】

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人①，二曰火积②，三曰火辎③，四曰火库④，五曰火队⑤。

行火有因，因必素具⑥。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸⑦也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变⑧而应⑨之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之⑩，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发之⑪。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之⑫。

故以火佐攻者明⑬，以水佐攻者强⑭。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功⑮者凶，命曰费留⑯。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒兴军，将不可以愠⑰致战。合乎利而用，不合而止。怒可复喜也，愠可复悦也，亡国不可复存也，死者不可复生也。故明主慎之，良将警⑱之，此安国⑲全军之道也。

【注解】

①火人：这里指放火焚烧敌人的人马。

②火积：焚烧对方囤积的粮草。

③火辎：焚烧敌军的辎重。

PDG

④火库：焚烧敌军的物资仓库。

⑤火队：焚烧敌人的运输设施。队，通“遂”，指道路，这里泛指敌军的交通设施。

⑥行火有因，因必素具：参考《竹简本·火攻篇》，意思为“放火一定要有引火之物，引火之物必须平时就准备好”。因，凭借。必，一定、必须。素，平时、向来。

⑦箕、壁、翼、轸：均为二十八星宿。上古时期，人们把自然看得非常神秘，又因为农业生产的需要，因此特别重视观测天象，二十八星宿就是当时妇孺皆知的天文知识。箕，东方苍龙七宿之一。壁，北方玄武七宿之一。翼、轸，均属于南方朱雀七宿。古人通过长期观察得知，月亮与这些星宿运行到一起的日子一般多风，这可以看做是上古时的气象资料。

⑧五火之变：这里指火人、火积、火辎、火库、火队五种火攻形式所引起的敌情变化。

⑨应：相应、策应。

⑩可从而从之：（等待使用火攻以后）可以根据情况，能够进攻就采取进攻。第一个“从”是随从、顺着的意思，第二个“从”是盯着它的意思。

⑪以时发之：只要等待到可以放火的时机就可以了。时，时机，即“天之燥”、“月在箕、壁、翼、轸”。

⑫以数守之：等候火攻的条件。数，星宿运行的规律，这里指气象变化的规律。守，守候。

⑬火佐攻者明：用火来帮助进攻，效果明显。明，明显。

⑭强：增强。

⑮修其功：巩固自己的胜利果实。修，加强、扩大的意思；另一说修是修举的意思。功，作战力量；另一说是行赏。

⑯费留：指白费钱财，枉留大军；另一说是“吝惜费用，指打了胜仗而不及时的论功行赏的行为”。

⑰愠：生气、愤怒。

⑱警：警戒、警惕。

⑲安国：安邦定国。

【译文】

孙武说：火攻的方法一般有五种：一是放火焚烧敌军的人马，二是放火焚烧敌军储备的粮草，三是放火焚烧敌军的辎重，四是放火焚烧敌军的仓库，五是放火焚烧敌军的通道与运输设施。

实施火攻一定要依靠引火之物，这些引火之物平时就应该准备好。放火要看准有利的时机，起火要选好有利的日子。所谓有利的时机，是指气候干燥以利于起火；所谓有利的日子，是月亮行经箕、壁、翼、轸这四个星宿位置的时候，凡是月亮经过四个星宿的时候，就是容易起风的日子。

凡是用火攻敌，都必然根据以上五种情况所引起的敌情变化，灵活运用兵力策应。如果从敌营内部放火，就应该及早派兵从外部策应攻击。如果敌营内已经起火，但敌军仍然保持镇静时，应等待一下不要急于进攻；要根据起火以后的情况决策，可以进攻就发起进攻，不可以进攻就停止进攻。也可以从敌营外部放火，这样就不必等待有人从内部接应，只要时机适合就可以放火攻击。火攻应从上风处发起，不能从下风处进攻敌人。白天风刮得很久，到夜晚风就会停止。凡是领兵打仗必须懂得这五种火攻形式的变化，并根据天时气候变化的规律，等待火攻的时机。

用火攻辅助军队进攻，效果十分显著，用水攻辅助军队进攻，可以大大加强攻势。水攻可以隔断敌军的阵形、联系和运输，但不能像火攻那样毁灭敌军的兵马和军需物资。

凡是打了胜仗、占领了敌人的阵地，却不能巩固胜利果实，是很危险的，这就叫做“费留”。所以说，明智的国君应该慎重考虑这一问题、贤良的将帅要认真处理这一问题。没有好处就不要采取行动，没有必胜的把握就不要用兵，不是到了不得已的危急关头就不要开战。国君不能因为一时的气愤而发动战争，将帅不能因为一时的怨恨而出阵交战。对国家有利的可以出兵，对国家不利的便停止行动。这

样愤怒可以重新变为喜悦，怨恨也可以转变为高兴，但是国家灭亡了便不可能重新匡复，人死了也不会重新复活。所以对于战争，明智的国君要慎重对待，优秀的将帅要小心警惕，这是安定国家、保全军队的重要原则。

【浅析】

本篇名为《火攻篇》，是我国古代最早系统总结火攻经验和特点的专论，主要阐述了火攻的种类、条件，实施火攻的方法以及火攻后的相应应变措施等问题。在《火攻篇》中孙武提出了“合于利而动，不合于利而止”的战争原则，充分体现了他“安国全军”的慎战思想。

孙子的惟利原则，是指考虑问题，采用战术，制定方针，谋划战略要以现实的利害为依据，对所作所为要有一个清醒、冷静、理智的正确态度。惟利原则不是惟利是图，利令智昏终要失败。见利就争，见便宜就抢，争抢到手的往往是诱饵，会变成害。所以，聪明的人考虑问题做决策时，总是能兼顾到利和害两个方面。

“火攻”的真实含义为以火助攻。孙武在整部兵法中独辟一篇专门讲述火攻这种特殊的作战形式，他认为以火助攻是加强进攻力量，夺取战争胜利的重要手段。他指出“火攻有五”：火烧敌军，火烧粮草，火烧敌人的辎重，火烧敌人的仓库，火烧敌人的运输设施、粮道，这是火攻的种类。孙子还提到了火攻的条件，即“行火必有因”，需要准备器具和必须具备“发火有时，起火有日”的气象条件。

“以火佐攻者明，以水佐攻者强。”兵家正是知道“水火无情”的道理，才把它们运用于战争。而在实际运用的过程中，应加以特别注意，以免“自淹”、“自焚”。

之于孙武“慎战”的思想，本篇的要点在于“修”，即修功、巩固胜果，把敌人的力量吸收到自己内部来增强自己的力量。由此，孙子重利的原则在此篇得到完全体现。

【案例】

借名人增值的派克笔

《孙子兵法》云："以火佐攻者明，以水佐攻者强。"在战争中，巧借水、火或者其他辅助力量而可以使弱者转化为强者，使劣势变化为优势。在商战中，思维敏捷的商人们也常常借助"东风"来为自己助势，扩大其影响力。

孙子的"火攻"不过是"兵攻"的辅助手段，里面包含了"借助"的思想——借助一切客观条件为我所用，从而壮大自己，击败敌人。

派克笔，在世界书写工具中素享盛誉，拥有派克笔，往往是一个人身份和地位的象征。派克公司也因生产高品质的派克笔兴旺发达，誉满天下。

派克笔的历史一片辉煌，派克公司因生产派克钢笔而为全世界所知晓，但全世界对派克笔的辉煌历史究竟知道多少？

1943年到1944年期间，第二次世界大战进入了最艰难的阶段，派克公司赠送给盟军欧洲战区总司令艾森豪威尔将军一支派克笔，这支钢笔是派克公司特制的，其贵重之处在于其笔杆上镶有象征艾森豪威尔四星上将军衔的由纯金制造的四颗金星，其主要目的在于赞扬、称颂艾森豪威尔将军在第二次世界大战中所取得的辉煌成就，以及为人类和平作出的巨大贡献。

两年后，盟军终于获得了彻底的胜利，艾森豪威尔将军就是用这支镶有四颗金星的派克笔在纳粹德国的降书上签的字。

1962年3月，从人类首航宇宙获得成功之后，美国太空人格林上校飞绕地球三周获得又一次成功。为纪念人类征服宇宙这一对人类历史具有重大意义的壮举，派克公司又使用"友谊七号"助推火箭的太空材料制作了一支特殊的派克钢笔，赠送给格林上校。这支用太空材料制作成的钢笔，笔身上刻有"美国进入太空纪念"的字样。

1972年，基辛格博士访问中国，随后美国总统尼克松也正式访问中国，尼克松赠送给毛泽东一支派克钢笔，这支派克钢笔的材料中含有“阿波罗”号宇宙飞船登陆月球后从月球上带回的月球尘埃。

1987年12月，美国前总统里根和前苏联总书记戈尔巴乔夫签署《撤出中远程导弹协议书》所使用的钢笔，也是由派克公司特别制作的，这两支派克钢笔都由纯银制成，笔身上分别刻有里根和戈尔巴乔夫的姓名，协议签署后二人互相交换派克笔以作纪念。

以上这些荣耀，一方面为派克公司增添荣誉，大大提高了派克公司在世界上的知名度；另一方面也充分展示了派克公司在世界书写工具行列中的显赫地位。国际上生产名牌钢笔的厂家不计其数，唯独派克公司有这种与世界风云人物接触、“握手”的殊荣，这不正是派克公司的事业辉煌隆盛最显著的标志吗？

名人拿的笔，笔成了名笔，许多人拿了成了名的笔，却没成为名人；名人还是名人，名笔还是名笔，自己还是自己。

如果有一天，你企业生产的某种东西每个名人手中都有一件……那时，名人还是名人，你不再是原来的你，由于名人的原因，你也会小有名气。广告已经铺天盖地，看哪个属于你。好好研究，细细琢磨，如何成为第二个“派克笔”。

该出手时就出手的假发大王

《孙子兵法》云：“非利不动，非得不用，非危不战。”无论行军打仗还是商场争斗，都围绕着“利”这个原则来进行。管理者和领导者要考虑到利害的得失，在作出决策的时候要兼顾到事情的两个方面。该争取的时候要争取，该放弃的时候要放弃，做到趋利避害。

对于“利”，睿智的商人总是有着敏锐的嗅觉，他们往往能通过一条信息、一则新闻、一句话等，捕捉到商机，从而大获其利。但需切记，惟利原则并不是惟利是图，利令智昏终要失败。

1958年，中国商人刘文汉在美国还是一个普通的商人，没有什么

大的资产，他只能做一些汽车配件生意。当时在美国做这种生意的人很多，他的生意很不景气。他早就有一种要开拓一个新行业的想法，可是干什么好呢，他一直拿不准。

这年的夏天，他到美国克里富兰市做一次商务旅行。这天晚上，他的一个美国朋友请他去吃饭。当时刘文汉的心情很不好，他一直不想去，可架不住这个美国朋友的热情邀请，只好去了。

他们吃饭的地方是一个不太大的餐馆。刘文汉走进去，看到不少黑人青年，男男女女地围在一块，又喊又打又叫，他的心里又是一阵烦躁。

“汉斯先生，我真的不想到这里来了，我对这里很不习惯。”

当时去美国的中国人，很多人经济地位不高，大家总是想着如何做好生意，很少到玩乐的地方去。

“刘文汉先生，不要紧，很快你就会习惯的，美国就是这样的。”

过了一会儿，汉斯的朋友来了，他有一头长长的黑发。开始的时候，刘文汉还以为是一位小姐，坐下来说了几句话才看清是个男人。

刘文汉只好在心里暗暗叫苦，来到美国，自己连男人和女人也分不清了。

大家坐下来谈了一会儿，汉斯看到刘文汉的情绪不高，便半开玩笑地说：“这是我的朋友刘文汉先生，是专门在美国做流行生意的，美国人需要什么，他就卖什么。”

那个长头发的男人叫了起来：“那可真是太好了！”说着一下子把自己的肩上的头发扯了下来：“你看看吧，这就是目前美国人最需要的。”

刘文汉吃了一惊：“你的头发是假的？你为什么要戴一头假发？”

汉斯的朋友笑了起来：“我是一个推销商，我卖的就是这个！”

“假发在美国很流行？”

“那当然了，有多少就可以卖多少啊！”

“这是真的？”刘文汉还是有点不相信。

汉斯说：“现在美国的假发工厂很少，生产不出来，主要是从法国进口。”

“为什么美国人一下子需要这么多的假发？”

“这个，这个……我们也说不清楚。”汉斯笑了，“只有你们中国人，什么事情都要问个为什么。”

从饭馆里出来，刘文汉走在大街上，一边走一边想：美国人为什么需要假发呢？正想着，耳边传来了一阵轰鸣声，一群摩托车疯一般地开了过来，车上是一群美国青年。女人全都是光头，男人则是长发。他们对着刘文汉大叫了一阵，接着几个男青年将长发脱下来，给那些光头女人戴上，女人成了长发，男人全是光头了。

“太好了，太好了！”刘文汉叫了起来，他找到了美国需要长发的根据了。

那些嬉皮士听到他在叫好，高兴地把他围起来，又唱又跳……

当时美国的国内反越战情绪十分高涨，美国黑人争取平等的斗争也是一浪高过一浪。这时候社会上出现了一批对现实不满的专披长发的青年，这就是人们所说的“嬉皮士”运动。男人的头发不可能一夜之间长到披肩，再说这些人连脸都不洗，哪里有时间梳长发，所以假发一夜之间成了美国最时髦的商品。

刘文汉回到香港之后，发现香港市场上有人用从印尼进口的真发做成假发出售，那主要是为脱发者和演员用的。生产的成本很低，做一个只有一二百港元，到美国可以卖到5800港元。可是美国的市场很大，这点假发根本不够卖的，刘文汉便自己下工夫研究了一种做假发的机器，产品直接卖到美国。

20世纪60年代，香港的假发业成了香港繁荣的四大产业之一。到了1970年便超过了电子工业，外销总额达到了10亿港元。刘文汉在香港建了300多家假发工厂，每年有20万副假发销住美国。刘文汉成了真正的“世界假发之父”。

许多年之后，刘文汉说：“如果1958年不到美国去，如果没有碰上汉斯的朋友，没有看到那些‘嬉皮士’，也就没有今天的假发大王刘文汉了。”

第十三篇：用间篇

【原文】

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉[1]，日费千金；内外骚动[2]，怠于道路，不得操事[3]者，七十万家[4]。相守数年以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非民之将也[5]，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象[6]于事，不可验于度[7]，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间[8]、有内间、有反间、有死间[9]、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪[10]，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳[11]事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之亲，莫亲于间[12]，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将[13]、左右[14]、谒者[15]、门者[16]、舍人[17]之姓名，令吾间必索知之。必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也。因是而知之，故死间为诳事，可使告敌。因是而知之，故生间可使如期，五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

昔殷之兴也，伊挚在夏[18]；周之兴也，吕牙[19]在殷。故惟明君、贤

将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃[21]而动也。

【注解】

①奉：同“俸”，俸禄，这里包括国家进行战争时的各项开支。

②内外骚动：全国上下都受到牵动。内外，里里外外。骚动，骚动不安。

③操事：操作农事。

④七十万家：指出兵打仗会使得大量的民众承受繁重的徭役、赋税，因此不能正常地从事劳动。

⑤非民之将也：参考《竹简本·用间篇》，意思为“不是军队的好将领”。后续版本作“非人之将”之说，是避讳唐王李世民之“民”字。

⑥象：相似，这里是推测的意思。

⑦不可验于度：不可用占卜日月星辰运行位置的方法来检验获得的敌情。度，度数、位置。

⑧因间：用乡里乡亲来做间谍，获取情报。

⑨死间：传递假情报从而使敌人信以为真，这样虽然可以使敌人上当受骗，但是敌人有时候会因知晓受骗而处死我军的间谍，所以称此间谍为“死间”。

⑩神纪：神秘莫测之道。纪，道、纲纪。

⑪诳（kuáng）：诳骗的话。

⑫莫亲于间：没有比间谍更亲密的。亲，亲近、亲密。间，间谍。

⑬守将：主将。

⑭左右：主将的亲信。

⑮谒者：负责传达通报的官员。

⑯门者：负责守门的卫兵。

⑰舍人：室内负责勤务的人员。

⑱伊挚在夏：伊挚，即伊尹。传说此人为奴隶出身，很有智慧，非常了解夏朝的情况。商汤起用他为相，消灭了夏朝的最后一个帝王

桀，结束了夏朝，创建了商朝。

⑲吕牙：即吕尚，又名姜尚，字子牙。他了解商朝的情况，周文王以他为军师，后来辅佐周武王消灭了商朝的末代帝王纣，建立了西周。

⑳恃：依靠、凭借。

【译文】

孙武说：发动大规模的战争，出征千里，百姓的耗费，国家的开支，每天都需要花费数目巨大的资财。全国上下也因战争而动乱不安，百姓疲于奔命、不能正常从事农业生产就有七十万家之众。敌我两军相持数年，为的是有朝一日能取得胜利。所以，那些吝惜钱财，不肯通过用间谍来了解敌情的将帅，实在是没有仁爱之心到了极点。这样的将帅，不是军队的好将帅，不是国君的好助手，也不配做胜利的主宰者。

因此，英明的国君和优秀的将帅，之所以一出兵就能战胜敌人，取得的成功超过一般人，就在于用兵之前便掌握和了解了敌情。要事先了解敌情，绝不能用迷信的方法来求助于鬼神，也不能用某些事件现象的类比推测，更不可用日月星辰运行位置的办法去验证，而只能从那些真正了解敌情的人那里获得。

间谍的运用方式有“因间”、“内间”、“反间”、“死间”、“生间”五种。五种方式可以同时运用，这样敌人便不能知道我国用间谍的手段和途径，才能使敌人感到神秘莫测，这自然成为贤明君主克敌制胜的法宝。

所谓“因间”，是利用敌国居民中的一般人做间谍；“内间”，是利用敌方的官员做我方的间谍；“反间”，是利用敌人的间谍来为我们做间谍工作；“死间”，是制造假情报通过潜入敌营的我方间谍，传给敌方间谍，使敌军受骗；“生间”，是指能活着回来报告敌情的间谍。

所以，对于统领三军、用兵打仗的国君和主帅来说，全军上下没有比间谍更为亲近的，奖赏没有比间谍更优厚的，交待处理的事情没

有比间谍更机密的。不是睿智聪明的人，不能使用间谍；不是仁慈慷慨的人，不能指使间谍；不是用心精打细算的人，不能获得间谍的真实情报。微妙啊，微妙啊！没有什么地方不可以使用间谍。如果间谍工作尚未开展就泄露了用间的消息，那么，间谍和告密者都应该处死。

对那些我军想要攻击的地方，想要攻打的城堡，以及准备刺杀的敌方官员，都应该事先了解敌方的守将及其左右亲信、传达通报的官员和把守门户的小吏以及军营中近身侍卫官员等人的姓名。对于这些情况，我方的间谍一定要侦察清楚。

必须查出来侦察我方情况的敌方间谍，用优厚待遇和金钱收买他们，对他们进行引诱开导，然后交给他们任务，放他们回去，这样就可以使他们成为反间，为我所用了。有了反间提供的情报，就可培植、利用乡间和内间了。根据反间提供的情报和死间传播的假情报，就可以通过反间而告知敌人；也是因为有了反间提供的真实情况，我方的生间就可以按预定的时间回来汇报敌情。对于五种间谍的情况，君主必须清楚地知道并应该懂得，其关键在于如何利用好“反间”，所以，对反间的赏赐待遇不能不是最优厚的。

从前，殷商的兴起得力于曾经在夏朝为官的伊尹；西周的兴起得力于重用了解商朝内情的姜尚为臣。所以，明智的国君、贤良的将帅，都能使用智慧高超的人做间谍，一定能取得极大的成功。这是用兵作战的要诀，整个军队都要依据间谍提供的情报来决定军事行动。

【浅析】

《用间篇》是《孙子兵法》的最后一篇，主要论述在战争活动中使用间谍以侦知、掌握敌情的重要性，以及间谍的各类划分、基本特点、使用方式等。凝聚了孙武对前人丰富用间实践经验的系统总结，是中国古代用间思想体系基本形成的重要标志。

《孙子兵法》十三篇中贯穿着这么一条思想主线：“知己知彼，百战不殆”。《用间篇》通过论述在战争中如何使用间谍以及使用间谍的重要性，体现了“知彼”的一面。通过对敌情的掌握来有针对性

地制定出正确的作战方案。

孙武开篇便提出用间的重要性："成功出于众者，先知也"。聪明的君主、优秀的将帅取得不凡的战绩，这是由于事先完全知道敌军情况的缘故。

接着，孙武指出对敌情的掌握不是祈求于鬼神，也不是从表象来推测实质，不是从日月星辰的变化运行来推测，而是取决于人——间谍。同时孙武归纳出用间的五种方式："因间"、"内间"、"反间"、"死间"、"生间"。如果巧妙地运用这五种间术，就会使敌人无法洞悉其中的奥秘，从而顺利达到自己的目的。

孙武强调指出，在"五间"中，"反间"尤为重要，因为"反间"是巧妙地利用敌人的间谍为我所用，这样既可以获取信息，又可以避免己方受损。

本篇的要点在于："微"。即没有哪个地方不用到间谍，没有哪个间谍不是微妙的。在商业竞争中，间谍也同样发挥着决定胜负的关键作用。也鉴于此，《反不正当竞争法》、《公司法》等法律明令禁止窃取其他公司的商业机密，而必须通过很多合法的、巧妙的途径获取各种情报。

用间，是一场智慧的较量，"明君、贤将，能以上智为间者，必成大功"，但是用间同样是一把双刃剑。美国前总统尼可松因为窃听竞争对手的竞选筹划，被暴光后直接导致自己下台，导演了"水门事件"丑剧；群英会蒋干中计，留下千古笑柄。

【案例】

古尔德用间斗威廉

《孙子兵法》云："明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。……非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。"出兵必胜是因为未发兵已经知道敌人的情报，只要了解到敌情，掌握了准确的消息，就无往而不胜。

在激烈的商战中，谁领先一步，谁就稳操胜券；谁落后一步，谁就会被排斥在市场大门之外。为了获得商业情报，公司与公司之间，商业谍战几乎趋于白热化。值得注意的问题是，竞争并不是不讲原则，更不是损人利己，想求得发展，需从产品质量、服务、管理方法、营销策略等方面下手，以求精益求精，领先于人。同时，对于别有用心者，应当警惕。

在美国内战期间，西联电报公司在美国处于垄断地位，其总经理是诡计多端的老范德比。古尔德早就看上了西联电报公司，只是老范德比不好对付，只好等待时机。老范德比死后，由其大儿子威廉·范德比继任老板。古尔德看到时机已到，想出一着妙棋。

他先花了100万美元开了一条新电报线路，成立了太平大西洋电报公司。威廉·范德比意识到了古尔德的威胁，立即派人与他谈判。经过讨价还价，威廉以500万美元买下了太平大西洋公司。太平大西洋公司的设备及人马全都转入了西联电报公司。而且，由于掌握技术的原因，太平大西洋公司的艾克特还做上了西联的总工程师。威廉·范德比十分得意，认为不仅扩大了实力，而且还引进了一员虎将。

后来爱迪生发明了四重发报机，比原来的电报效率提高了一倍以上。西联公司派艾克特与爱迪生谈判。临行前，威廉叮嘱艾克特要用低于5万美元的价格购得爱迪生的专利。威廉·范德比自以为西联是垄断公司，爱迪生别无选择，一定稳操胜券。

然而，艾克特是古尔德预先设下的内线。他一边与爱迪生谈判，一边把谈判的进展告诉古尔德。

在谈判的第一天夜间10点，古尔德与艾克特一同乘车赶到爱迪生家，把爱迪生请上马车，然后直奔古尔德公馆而去。

一到古尔德家，艾克特忙说："我今天上午跟你谈判的时候，是代表西联。现在我代表的是刚成立的美联电报公司。我与古尔德先生愿意出10万美元购买您的专利，而且要请你出任本公司的总工程师，薪水好说。"爱迪生是个科学家，不懂生意经，他觉得这个条件比西联的好多了，因此就应诺下来。

古尔德在撤走西联总工程师和掌握爱迪生这张王牌的形势下，要

挟西联。威廉·范德比大呼上当，几乎气死，然而又束手无策，只好同意两家公司合并，由古尔德任总经理。

要离博信刺杀庆忌

《孙子兵法》云："故三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。"施用间计的关键就是要博得敌方的信任，而间谍也往往是最值得信任的人，是责任最为重大的人。因此间谍所要牺牲和获得的奖励也会最大。

施用间计的关键，就是要博得敌方的信任。如此，才能潜入敌方内部，伺机出击。

吴王阖闾杀了吴王僚，夺得王位。他十分惧怕吴王僚的儿子庆忌为父报仇。庆忌正在卫国扩大势力，准备攻打吴国，夺取王位。阖闾整日提心吊胆，要大臣伍子胥替他设法除掉庆忌。伍子胥向阖闾推荐了一个智勇双全的勇士，名叫要离。阖闾见要离矮小瘦弱，说道："庆忌人高马大，勇力过人，如何杀得了他？"要离说："刺杀庆忌，要靠智不靠力。只要能接近他，事情就好办。"阖闾说："庆忌对吴国防范最严，怎么能够接近他呢？"要离说："只要大王砍断我的右臂，杀掉我的妻子，我就能取信于庆忌。"阖闾不肯答应。要离说："为国亡家，为主残身，我心甘情愿。"



几天后，吴国都城忽然流言四起：阖闾弑君篡位，是无道昏君。吴王下令追查，原来流言是要离散

布的。阖闾下令捉了要离和他的妻子，要离当面大骂昏王。阖闾假借追查同谋，没有杀要离只是斩断了他的右臂，把他夫妻二人送进监狱。几天后，伍子胥让狱卒放松看管，让要离乘机逃走。阖闾听说要离逃跑，就杀了他的妻子。这件事不但传遍吴国，邻近的国家也都知道了。

要离逃到卫国，求见庆忌，要求庆忌为他报断臂杀妻之仇，庆忌接纳了他。要离果然接近了庆忌，他劝说庆忌伐吴。要离成了庆忌的贴身亲信。庆忌乘船向吴国进发，要离乘庆忌没有防备，从背后取矛尽力刺去，刺穿了胸膛。庆忌的卫士要捉拿要离。庆忌说："敢杀我的也是个勇士，放他走吧！"庆忌因失血过多而死。要离为了取信于庆忌，使自己有更多机会接近他，做出了令人不寒而栗的事情：先是佯激吴王，使之激怒，然后为其断臂，以示惩戒；二是使吴王狱系要离，使之成为阶下囚；三是吴王斩杀要离之妻以示众，使之更欠政治血债。这三部曲，都是要离自导自演的。果然，要离的遭遇让庆忌对其深信不疑，并将其引为心腹。如此，要离才能接近庆忌，伺机将其杀害。而自己却付出了断臂、妻斩、杀身的沉重代价。

IBM公司与日立公司的间谍战

《孙子兵法》云："无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。"商场竞争犹如行兵打仗，要想短时间内取得胜利，就必须做到"知己知彼"，因此"用间"就是必然的手段，但是商场中的用间情报站本身也含有一定的风险，稍有不慎就输得很惨。

20世纪60年代，美国国际商用机器公司，即IBM公司，一直垄断着国际商用电子计算机市场。日本公司大声疾呼，要在半导体电子计算机领域赶上和超过美国。然而，要与美国IBM公司竞争，并不是一件轻而易举的事，若想缩短时间，必须事先通过某种手段获得美国新机种行情。

于是，日立公司通过商业间谍活动，搞到IBM公司新一代308X计

算机绝密设计资料27册中的10册，这套材料具有很重要的价值，是1980年11月，从其内部的一名职员莱孟德·卡戴特手里拿出来的。

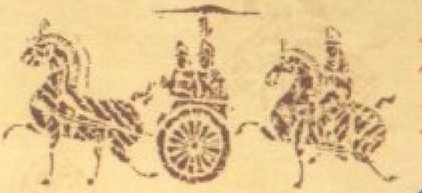
为把余下的17册资料也搞到手，日立公司继续采取行动。其高级工程师林贤治向与日立公司有业务往来的马克斯维尔·佩利发了一份电报，要求佩利设法搞到其余17册资料。

佩利曾在IBM公司工作21年，辞职前曾任IBM公司先进电子计算机系统实验室主任。接到电报后，意识到IBM公司与他自身的关系，便将此事告诉了IBM公司。负责IBM安全保卫工作的查理·卡拉汉为查清事实，抓住日立公司从事商业间谍的证据，要求佩利帮忙，接近日立方面的林贤治，佩利同意充当双重间谍。

为彻底追究盗窃犯的责任，联邦调查局采取了诱捕的方法，他们声称，美方公司有两个领导干部将退休，通过这两个人，什么绝密的硬件、软件、手册等统统能够搞到手，日立公司想得到的东西，他俩都能搞到。而日立公司方面却不知这是诱捕之计，终于落进了陷阱。

1982年6月，联邦调查局人员逮捕了日立公司派来拿情报的职员。日立被公司抓到证据，遭到了起诉。在日、美两国政府积极参与下，1983年3月，旧金山法院判处日立公司林贤治1万美元罚款，缓刑5年。参与此案的大西勇夫被罚款4千美元，缓刑2年，并交还其盗窃的全部资料。

日立公司以“间谍计”窃取新机种资料，而IBM公司却用“反间计”，结果使日立公司以惨败告终，足见IBM公司技高一筹，以“其人之道，还治其人之身”的谋略，就是在对对手的谋略有了充分的认识和了解的基础上，然后佯顺其意，在对手的计上用计，使对手坠入圈套，这是“反间计”的核心之处。



右手孙子兵法 左手三十六计 全集

史上最权威的智谋宝典　影响最深远的国学智慧

西方人无论计谋怎样花样翻新，大抵都跳不出中国人《三十六计》的范围。

——**瑞士　胜雅律**

《三十六计》虽说是一部军事著作，但其蕴涵的深刻哲理在政治、经济等领域得到广泛的运用，是历代政治家、军事家和商业巨子都会潜心研究的著作。

——**英国　斯摩尔泰**

孙子的规律，知彼知己，百战不殆，乃是科学的真理。

——**《论持久战》毛泽东**

中国古代先哲孙子，是天下第一神灵。我公司职员必须顶礼膜拜，对其兵法认真背诵，灵活应用，公司才能兴旺发达。

——**日本企业家　松下幸之助**

·阅读改变生活·

ISBN 978-7-5113-0157-4

定价：35.00元